UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Bakalářská práce

Klára Mikelová

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků

Olomouc 2012 **vedoucí práce: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků* vypracovala samostatně s využitím pouze citovaných literárních pramenů, dalších informací a zdrojů.

V Olomouci dne 2. dubna. 2012 _____

Klára Mikelová

Touto cestou bych chtěla poděkovat především Ing. Aleně Opletalové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky v průběhu zpracování bakalářské práce. Poděkování patří také Bc. Haně Cermánkové z Městského úřadu v Trutnově, která mi poskytla podklady pro zpracování empirické části bakalářské práce. Dále děkuji všem, kteří se jakýmkoli způsobem podíleli na jejím vypracování.

OBSAH

ÚVOD **6**

1 LIDSKÉ ZDROJE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ **8**

1.1 LIDSKÝ POTENCIÁL 8

1.2 PERSONÁLNÍ PRÁCE 9

1.2.1 Funkce personální práce *10*

1.3 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY 11

1.3.1 Územní samosprávné celky *12*

1.4 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ 12

1.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ 13

1.6 PRACOVNÍK VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ 14

1.6.1 Povinnosti pracovníka ve veřejné správě *16*

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ **17**

2.1 ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI 17

2.2 PRACOVNÍK JAKO SUBJEKT VZDĚLÁVÁNÍ 18

2.3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI 18

2.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb *19*

2.3.2 Plánování vzdělávání *20*

2.3.3 Realizace vzdělávání *23*

2.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání *23*

3 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ **25**

3.1 VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 25

3.2 PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ 26

3.2.1 Přehled kurzů průběžného vzdělávání *26*

3.3 ZVLÁŠTNÍ ODBORNÁ ZPŮSOBILOST 27

3.3.1 Zkouška odborné způsobilosti *29*

3.4 VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ A VEDOUCÍCH ÚŘADU 30

3.5 AKREDITACE VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ NEBO VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ 30

4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ V TRUTNOVĚ **34**

4.1 CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU V TRUTNOVĚ 34

4.1.1 Počet zaměstnanců *35*
4.2 ORGANIZACE VZDĚLÁVÁNÍ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ 36
4.3 FINANČNÍ ZABEZPEČENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ ZA ROK 2010 37
4.4 FINANČNÍ ZABEZPEČENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ ZA ROK 2011 39
4.5 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ ZA ROK 2010 A 2011 41
4.6 DALŠÍ MOŽNOSTI ZÍSKÁVÁNÍ FINANCÍ NA OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ 42

ZÁVĚR 44

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 46

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK 47

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE 48

SEZNAM PŘÍLOH 52

ANOTACE

ÚVOD

V této práci se čtenáři dozvědí o povinnostech a možnostech vzdělávání na úřadech územních samosprávných celků. Toto téma jsem si vybrala z důvodu mého zájmu o oblast vzdělávání dospělých. Touto problematikou bych se ráda zabývala i v pracovní oblasti.

Dané téma považuji za velmi aktuální, jelikož stále roste význam celoživotního vzdělávání. Dalším důvodem je neustálá snaha zefektivnit veřejnou správu, k čemuž je možné se dopracovat hlavně prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů a investic do jejich vzdělávání.

V práci je popsán význam již zmíněných lidských zdrojů, které jsou považovány za to nejcennější, čím organizace disponují. Dále také nutnost neustálého rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, které ovšem musí mít řádný systém, aby byl splněn jeho účel. Daná problematika se netýká pouze oblasti veřejných institucí, ale velký význam má i pro instituce soukromé, kde panuje vysoká míra konkurence.

Součástí každé veřejné i soukromé instituce je personální oddělení popř. samotný personalista, záleží na velikosti instituce. V této souvislosti má první kapitola popsat řízení lidských zdrojů spolu s činností personalistů, kteří mají svou nezastupitelnou úlohu. Část první kapitoly je zaměřena na stručnou charakteristiku veřejné správy, především na územně samosprávné celky. Dále je zde popsáno řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a potřeba jejich rozvoje a efektivnějšího využití.

Druhá kapitola se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích. V posledních letech je toto téma stále aktuálnější. Již nestačí k výkonu práce znalosti získané studiem na střední nebo vysoké škole. Neustálé pokroky a změny kladou na zaměstnance ustavičně vyšší nároky. A nejedná se pouze o tlak ze strany společnosti, ale i samotní pracovníci dychtí po vzdělávání. Čím více znalostí a dovedností pracovníci mají, tím jsou pro pracovní trh zajímavější a mají svým současným nebo budoucím zaměstnavatelům, co nabídnout. Zaměstnavatelé jsou tedy stavěni do situace, kde musí svým zaměstnancům vzdělávání a rozvoj zajistit popř. poskytnout.

Třetí kapitola vychází ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Cílem teoretické části je poskytnou čtenářům informace o významu lidských zdrojů v organizaci, potřebu neustálého rozvoje a vzdělávání pracovníků a popsat systém tohoto vzdělávání. Dále také definovat, jaké povinnosti týkající se vzdělávání vznikají novým i stávajícím zaměstnancům územních samosprávných celků.

Cílem empirické části je porovnat a zhodnotit investice do vzdělávání na Městském úřadě v Trutnově za rok 2010 a 2011, zjistit jejich využití a následně navrhnout možnosti na získávání dalších financí na oblast vzdělávání. Součástí této části je zaměření se na rozpočet vyhrazený pro vzdělávání, jeho rozdělení na jednotlivé vzdělávací akce dle odborů MěÚ. Také je zde uveden přehled počtu absolvovaných kurzů a počtu proškolených účastníků dle jednotlivých odborů za zmíněné roky. Výsledkem je komparace využitých finančních zdrojů na vzdělávání za uvedené roky. Je zde zmíněna i nabídka e-learningových kurzů od společnosti Rentel, a. s., která byla pro MěÚ finančně velmi výhodná. Závěrem empirické části je již zmiňované navržení možností pro získávání dalších financí na oblast vzdělávání, zejména z Evropského sociálního fondu.

1 LIDSKÉ ZDROJE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Pojem lidské zdroje je v poslední době velmi frekventovaný. Základem pro dobré fungování organizace je potřeba zajistit čtyři základní zdroje: materiální, finanční, lidské a informační. Hlavním úkolem organizace je tyto zdroje neustále propojovat, aby z nich měly, co největší užitek. Lidské zdroje uvedou do chodu zdroje finanční a materiální. Informační zdroje pomáhají lidským zdrojů vhodně využít své znalosti, dovednosti a zkušenosti.[1]

„První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představujíc největší bohatství v organizaci a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.“[2]

1.1 Lidský potenciál

Pro dobré řízení lidských zdrojů je velmi důležité se zaměřit na lidský potenciál, ten je tím hlavním předmětem učení a vzdělávání se. Na první pohled by se mohlo zdát, že některé lidské zdroje jsou neovlivnitelné, ale správným přístupem a vhodným vzděláváním je ovlivnit do jisté míry můžeme. Z tohoto důvodů je potřeba se zaměřit na přehled typů lidských zdrojů, které charakterizuje Plamínek.[3] První z nich jsou *vlastnosti* – jejich podstatou se rozumí něco, co je nám vlastní, co nás charakterizuje a odlišuje od ostatních lidí. Dědíme je, a buď dochází ke spontánní změně, nebo se celý život nemění. Vlastnosti můžeme rozdělit na dvě skupiny - fyzické a psychické. V psychologii nalezne definici vlastností v oblasti schopností, ale pro potřeby vzdělávání je vyčleňujeme zvlášť. Je důležité si uvědomit, že nejsou jednoduše ovlivnitelné prostřednictvím vzdělávacích metod, při snaze změnit vlastnosti člověka, nemusí být docíleno žádných výsledků, nebo jen velmi nepatrných.

Postoje - k jejich formování a osvojování dochází během života. Podstatou postojů je vztažnost, kterou lidé vyjadřují své vztahy ke světu a k sobě samým. U postojů je možná jejich změna zejména prostřednictvím vnějších podmínek. I postoje obsahují dvě odlišné skupiny – názory a motivy. Mohlo by se zdát, že tato skupina vůbec není předmětem vzdělávání, ovšem postoje nejvíce ovlivňují přístup ke vzdělávání a dosažené výsledky.

Schopnosti – o nich není možno hovořit jako o zděděném faktoru, k jejich osvojování dochází vědomě. Pro potřeby vzdělávání jsou schopnosti rozděleny na teoretické – znalosti, a praktické – dovednosti. Dovednosti jsou jistým praktickým aplikováním znalostí. Také sem

[1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*: *základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 13. ISBN 978-807-2611-683.
[2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*: *základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 14. ISBN 978-807-2611-683.
[3] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 18-22. ISBN 978-80-247-3235-0.

řadíme návyky, což jsou dovednosti aplikované automaticky. Schopnosti je možno rozšiřovat, což je hlavním účelem vzdělávání, ale může docházet i jejich stagnaci.

1.2 Personální práce

V literatuře i v běžném životě se objevují různé termíny označující personální práci například personalistika, personální řízení, personální správa nebo řízení lidských zdrojů. Dalo by se předpokládat, že to jsou pouhá synonyma, avšak jejich význam zpravidla označuje vývojové fáze tohoto procesu. Obecně se nejčastěji vyskytují pojmy personalistika a personální práce, která označují předmět působení, kdežto personální správa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují zmiňované fáze a jejich posloupnost v organizaci.

Personální správa je co do historie nejstarší. Její hlavní činností je administrativní agenda spojená se zaměstnáváním lidí, uchováváním a aktualizací údajů o nich, poskytováním informací o zaměstnancích dalším orgánům organizace. Toto pojetí je běžné i v dnešní době, avšak není příliš doceněno, vyskytuje se zejména v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším řízením.

Pojem *personální řízení* se začal objevovat již před 2. světovou válkou, a to hlavně v podnicích, které měly v plánu ovládnout, co nejširší pole trhu. Zde si začali uvědomovat, že jednou z nejdůležitějších podmínek konkurenceschopnosti je mít vhodně vybraný, dobře organizovaný a formulovaný pracovní kolektiv. Důsledkem toho začaly vznikat první personální útvary zabývající se personálním řízením, došlo k rozvoji organizace personální politiky a metod personální práce. Personální práce se tak stala záležitostí specialistů. V této koncepci ovšem chyběl dlouhodobější záměr, který by se věnoval řízení pracovních sil.[4]

Posledním z pojmů, který se v tomto výčtu vyskytuje, je *řízení lidských zdrojů*. Tato koncepce vznikla během 50. a 60. let 20. století v zahraničí. Charakteristika této koncepce a odlišnost od personální práce spočívá především ve strategickém přístupu k personálním činnostem, je zde zaměření na dlouhodobější perspektivu, orientace na vnější faktory v podobě trhu práce, životní situace lidí, legislativu, životní prostředí, atd. Klade se důraz na zapojení vedoucích pracovníků do personální činnost, kteří mají ke svým podřízeným bližší vztah. Personální útvar působí jako poradenský, organizační a kontrolní orgán. Řízení

[4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*: *základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 14-15. ISBN 978-807-2611-683.

lidských zdrojů se také zaměřuje na rozvoj svých pracovníků, na jejich spokojenost se vztahy na pracovišti i s jednáním celé organizace, snaží se o vytvoření dobré pověsti organizace, atd.[5]

Ve většině velkých společností dochází od 80. let 20. století k přejmenování personálního útvar na útvar lidských zdrojů. Tímto dává zaměstnavatel najevo, jak moc jsou pro něj zaměstnanci důležití a chápe je jako svou konkurenční výhodu. Výkon pracovní agendy v tomto útvaru mohou zabezpečovat jednak vlastní personalisté, ale také externí subjekty. Ty slouží hlavně k vzdělávání pracovníků a seznamování personalistů s novými strategiemi k výkonu jejich personální činnosti.[6]

1.2.1 Funkce personální práce

K řízení lidských zdrojů je důležité definovat funkce personální práce, tedy to, co je náplní práce. V literatuře existuje mnoho popisů náplně personálních funkcí.

Nejčastěji se však autoři shodují v těchto, které uvádí i Koubek:[7]

- *vytváření a analýza pracovních míst* – tvorba pracovních míst, náplní práce, definování odpovědnosti a pravomocí spojených s pracovním místem,
- *personální plánování* – jedná se o analýzu počtu pracovníků, vyhodnocení potřebnosti některých pracovních míst, slučování pracovních míst, zajištění potřeb pracovníků a jejich personálního rozvoje,
- *získávání, výběr a přijímaní pracovníků* – počátkem je informovat o volném pracovním místě, následně zhodnotit materiály všech uchazečů, vybrat uchazeče splňující podmínky pro dané pracovní místo, zajištění pohovorů s uchazeči, výběr vhodného kandidáta, domluvení podmínek nástupu a následné seznámení s pracovištěm,
- *hodnocení pracovníků* – jedná se o hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, následná konzultace nad výsledky supervize, navržení vhodných postupů ke zvýšení efektivnosti práce, uchování dokumentů o daných kontrolách,
- *zařazování a propouštění pracovníků* – zařazení pracovníků na vhodné pracovní místo, jejich kariérní postup, přeřazování na jinou práci a ukončování pracovního poměru,

[5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*: *základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 15-16. ISBN 978-807-2611-683.
[6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 13. ISBN 978-80-7179-893-4.
[7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*: *základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 20-22. ISBN 978-807-2611-683.

- *odměňování* – způsoby motivace a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- *vzdělávání pracovníků* – zvyšování kvalifikace pracovníků, organizace kurzů, školení, seminářů, atd., evaluace školených pracovníků,
- *pracovní vztahy* – organizace komunikace uvnitř organizace, zajištění jednání v rámci organizace a zápisů z těchto jednání,
- *péče o pracovníky* – řeší otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP), stravování, sociálních výhod, volnočasové aktivy pořádané organizací, služby poskytované rodinným příslušníkům,
- *personální informační systém* – zajištění agendy spojené s počtem pracovníků, mzdami, sociálními záležitostmi, atd., poskytování informací v rámci organizace, popř. státním organizacím (úřady práce, zdravotní pojišťovny, Česká správa sociálního zabezpečení,…).

Koubek[8] dále uvádí, že v posledních letech se dále vyčlenily čtyři samostatné personální činnosti – průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákoníku práce.

Dosud bylo osvětleno, co je základem úspěšného fungování organizace z pohledu lidských zdrojů. Z důvodu tématu práce je také důležité stručně charakterizovat veřejnou správu a vymezit územně samosprávné celky. Tyto pojmy jsou předmětem dalších podkapitol.

1.3 Charakteristika veřejné správy

Pojmem veřejná správa je v posledních letech často užíván, v obecném pojetí jí lze definovat jako správu veřejných záležitostí, která směruje k naplnění veřejných cílů ve veřejném zájmu. Je to jakýsi protipól ke správě soukromé, avšak je více regulována zákonem.[9]

Veřejná správa má dva významy. Prvním z nich je určitý druh činnosti – spravování, druhý označuje instituci neboli organizační jednotku, která veřejnou správu vykonává. První pojetí nazývané jako materiální se zabývá druhem činnosti státních nebo jiných orgánů veřejné moci a plněním tzv. veřejných úkolů. Druhé pojetí, označované jako formální, se zabývá soustavou

[8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 21-22. ISBN 978-807-2611-683.
[9] BŘEŇ, J. *Základní charakteristika veřejné správy.* 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu Praha, 2011. s. 14. ISBN 978-80-86976-22-8.

organizací (jednotlivé správní úřady a orgány samosprávy), kterým byl svěřen výkon veřejné správy. [10]

Do roku 1990 bylo možné se setkat pouze se správou státní, v tomto roce však byla rozdělena na státní správu a samosprávu – nejprve v podobě obecní úrovně. Tato úroveň byla o dalších 10 let později v roce 2000 změna na úroveň krajskou. Nyní je tedy v České republice členění veřejné správy na státní správu a samosprávu. Tyto správy se nadále rozdělují: státní správa na ústřední, kterou zastupují především ministerstva; územní, kterou zastupují ústřední správní úřady - úřady práce, finanční úřady, atd. Samosprávu poté dělíme na územní – obce a kraje a zájmovou, kterou představují samosprávné komory – lékařská, advokátní, atd.[11]

1.3.1 Územní samosprávné celky

Územním samosprávným celkem se na územní České republiky rozumí obce a kraje. Obce jsou základní územní samosprávné celky (dále jen ÚSC), které jsou vždy součástí vyššího územně samosprávného celku, v tomto případě kraje. Tyto ÚSC mají dle Ústavy České republiky, hlavy VII., článku 100 nárok na svou vlastní samosprávu. Jsou veřejnoprávními korporacemi, které mají právo vlastnit majetek a na základně svého stanoveného rozpočtu hospodaří. Stát má v případě činností ÚSC pouze omezené pravomoci. Zasahuje jen v případě, kdy je nutné zajistit ochranu zákona. Výkon státní správy je svěřen do rukou samosprávy jen v případech, které stanoví zákon.[12]

Již byl zmíněn význam lidských zdrojů, stručně charakterizována veřejná správa a následující podkapitoly se zabývají lidskými zdroji ve veřejné správě a charakteristikou pracovníků ve veřejné správě včetně jejich povinností. Efektivní využití lidských zdrojů ve veřejné správě je stále velmi aktuální a touto problematikou se zabývají i mezinárodní organizace.

1.4 Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě

Na veřejnou správu (dále jen VS) je kladen požadavek nezávislého fungování, tudíž aby fungovala jako uzavřený systém. Tento požadavek není možné splnit, jelikož zde dochází

[10] HENDRYCH, D. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2007. s. 14-15. ISBN 978-80-7357-248-8.
[11] BŘEŇ, J. *Základní charakteristika veřejné správy.* 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu Praha, 2011. s. 19-20. ISBN 978-80-86976-22-8.
[12] ZÁKON č. 1/1993 Sb., *Ústava České republiky*, VII. hlava.

k neustálé komunikaci s veřejností. Sice není dodrženo nezávislé fungování, ale je důležité zajistit nestrannost VS, která se zajišťuje právními, organizačními a personálními předpoklady. Dalším předpokladem je otevřenost VS vůči občanům.

Zefektivněním lidských zdrojů ve VS a celkově veřejného sektoru se zabývají i mezinárodní organizace – OSN a OECD. V posledních letech se stalo nutností zvýšit úroveň lidských zdrojů ve VS. Zkvalitnění VS má vliv na kvalitu soukromého sektoru a jeho prosperity.

Rozvoj lidských zdrojů se tak stává nejdůležitějším bodem ve strategii rozvoje VS. Organizace by měly čerpat inspiraci ze zahraničních koncepcí, a snažit se je, co nejrychleji aplikovat v praxi. Správná motivace úřednictva je ve snaze vyvolat zájem v oblasti vzdělávání a sebevzdělávání.[13]

V rámci zefektivnění lidských zdrojů ve veřejné správě požádalo Ministerstvo vnitra konkrétně odbor veřejné správy o dotaci z Evropského sociálního fondu v ČR. Projekt s názvem „Vytvoření a implementace interaktivního personálního portálu pro potřeby zaměstnanců ve veřejné správě“ (dále jen projekt) je financován z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt byl zahájen 1. května 2010 a jeho ukončení je stanoveno na 30. dubna 2013, celková dotace tohoto projektu činí 50 183 862 Kč.

Cílem celého projektu je vytvoření jednotného metodického nástroje k řízení a rozvoji lidských zdrojů, který bude k dispozici na webovém portálu, jenž je také součástí projektu. Pozitivem tohoto projektu by mělo být, že všechny informace spojené s právními normami, výstupy ze vzdělávání, vydanými osvědčeními, akreditovanými institucemi, atd. by měly být k dohledání je jednom webovém serveru, takže výsledkem má být jakési ucelení těchto informací na jednom konkrétním místě.[14]

1.5 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

S vývojem naší i zahraniční společnosti roste potřeba věnovat větší pozornost oblasti lidských zdrojů. Pracovníci veřejné správy jsou ti, kteří vykonávají tzv. „službu“ veřejnosti, oni komunikují s občany a institucemi, čímž reprezentují veřejnou správu jako celek. Tito pracovníci jsou odrazem a příkladem vhodného chování a dobře odvedené práce státních

[13] PAVLÁK, M. *Lidské zdroje a fondy EU: Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006. s. 19-25. ISBN 80-7357-139-0

[14] *Projekt „Vytvoření a implementace interaktivního personálního portálu pro potřeby zaměstnanců ve veřejné správě“*. Praha: Ministerstvo vnitra České [online]. 2010 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/portal-lidskych-zdroju.aspx

orgánů. Proto je nutno, v rámci postupné reformy veřejné správy, zaměřit svou pozornost především na personální řízení. To si klade za cíl, aby pracovníci veřejné správy plnili dílčí úkoly celé instituce, odváděli svou práci kvalitně, cílevědomě, se zájmem a s nejvyšším možným nasazením.

Personální řízení ve veřejné správě si klade několik cílů, které vedou ke zvýšení efektivnosti práce svých zaměstnanců:

- neustálý rozvoj potenciálu lidských zdrojů,
- vytváření klimatu, které motivuje zaměstnance,
- tvorba vhodných organizačních a technologických podmínek,
- umožnění rozvoje a vzdělávání zaměstnanců,
- posilovat vzájemné vztahy v organizaci,
- napomáhat k pružným reakcím na změnu. [15]

Jedním z rozdílů mezi personálním útvarem v soukromém a veřejném sektoru je ten, že ve veřejném sektoru jsou personalisté více limitováni zákony, výběr nových zaměstnanců musí probíhat dle platných norem, tím se prodlužuje i doba výběrového řízení. Dalším omezením ve veřejné správě je odměňování zaměstnanců, jednotlivým úřadům je přidělena část finančních prostředků ze státního rozpočtu na kalendářní rok, který je poté rozdělen na jednotlivé odbory, oddělení, atd. K práci personalistů patří i odměňování zaměstnanců, které je ovšem omezeno tímto rozpočtem, a každá odměna musí být projednána a schválena. Za zmínku stojí i fakt, že personalisté ve veřejné správě se musí neustále orientovat v nově schválených zákonech a tomu přizpůsobit veškeré aktivity vztahující se ke vzdělávání zaměstnanců. Nemělo by dojít k situaci, kdy státní zaměstnanec má zastaralé informace, a tím nevhodně poradí svým klientům.[16]

1.6 Pracovník ve veřejné správě

Pracovníkem ve veřejné správě jinými slovy úředníkem je zaměstnanec státní správy, který je zaměstnán v sektoru veřejné správy, a je zařazen do příslušného úřadu. Klíčovým znakem úředníka je výkon správní činnosti. V praxi se můžeme setkat s chybným označením úředník pro všechny zaměstnance daného úřadu. Ve vyhlášce č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, kterou vydalo Ministerstvo vnitra ČR,

[15] Minimum personálního řízení ve veřejné správě. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2000 [cit. 2011-11-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html#uvod

[16] NEMEC, J. - WRIGHT, G. *Management veřejné správy – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2003. s.160-161. ISBN 80-86119-70-X.

je taxativně vymezeno, co se rozumí správní činností. V její příloze nalezneme 30 druhů správních činností spolu s náplní práce. Tato vyhláška slouží především ke správnému zařazení zaměstnance úřadu.

Každý úředník je povinen se účastnit vstupního a průběžného vzdělávání, některé typy správních činnosti vyžadují, aby úředník složil zkoušku odborné způsobilosti. Na úřadě ovšem pracují i zaměstnanci, kteří správní činnost nevykonávají, např. sekretářky, techničtí pracovníci, asistenti, pokladníci. Pro tyto zaměstnance neplatí zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (dále jen zákon č. 312/2002 Sb.), tudíž se na ně nevztahuje povinnost vykonávat vstupní, průběžné vzdělávání ani zkouška odborné způsobilosti. Jejich pracovněprávní vztah je posuzován výhradně dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen zákoník práce).[17]

Zákon č. 312/2002 Sb. dále vymezuje, jaké je potřeba splnit podmínky ke vzniku pracovněprávního vztahu na pozici úředníka. Úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, dosáhla věku 18 let, je bezúhonná a ovládá jednací jazyk. Je zde možnost, že se o pozici uchází cizinec, zde je nutné, aby měl trvalý pobyt na území České republiky a ovládal jednací jazyk.[18]

Pracovní poměr se uzavírá na dobu neurčitou, popř. na dobu určitou, jedná-li se o zástup za dlouhodobou nepřítomnost nebo za rodičovskou dovolenou. Důvodem, proč se pracovní poměr uzavírá na dobu neurčitou, je nutnost prohlubování kvalifikace a finanční investice ze strany zaměstnatele do vzdělávání úředníků. Investice je nezbytná z důvodu povinnosti vzdělávání úředníků, kterou udává zákon, ale také z potřeby kvalitně vykonávané státní správy. Na některých pozicích je dokonce nezbytné, aby úředníci složili zkoušku odborné způsobilosti. ÚSC je povinen převést úředníka na jinou práci, pokud úředník nesplňuje předpoklady pro výkon veřejné správy, například nezíská zkoušku odborné způsobilosti. V případě, že není možnost převedení, má samosprávný orgán právo s daným úředníkem rozvázat pracovní poměr dle zákoníku práce.[19]

---

[17] LEŠTINSKÁ, V. - VIDLÁKOVÁ, O. – ŠELEŠOVSKÝ, J. – ŠPAČEK, D. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2006. s. 20, 22. ISBN 8021039841.

[18] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 4.

[19] LEŠTINSKÁ, V. - VIDLÁKOVÁ, O. – ŠELEŠOVSKÝ, J. – ŠPAČEK, D. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2006. s. 29. ISBN 8021039841.

1.6.1 Povinnosti pracovníka ve veřejné správě

Pracovníci ve VS mají mnoho povinností, které by měli plnit. Z důvodu jednání s veřejností a reprezentování veřejného zájmu je zákoník práce příliš obecný, a tím nedostačující, v důsledku toho je třeba tyto povinnosti definovat zvlášť v zákoně č. 312/2002 Sb.

Mezi povinnost úředníka patří:

- dodržování ústavního pořádku ČR,
- dodržování právních předpisů vztahujících se k jeho výkonu práce,
- hájit při výkonu práce veřejný zájem,
- plnit pokyny vedoucích úředníků - nejsou-li v rozporu s právními předpisy,
- prohlubovat si svou kvalifikaci,
- jednat a rozhodovat se nestranně bez ohledu na své přesvědčení, které by mohlo ohrozit nestrannost při rozhodování,
- zdržet se jednání, které by mohlo narušit důvěryhodnost ÚSC,
- zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu zájmu osobního s veřejným,
- nepřijímat dary nebo jiné výhody od klientů,
- zachovávat mlčenlivost,
- poskytovat informace o činnosti ÚSC,
- při jednání s PO nebo FO uvádět své jméno, příjmení, místo výkonu práce a své pracovní zařazení,
- povinnost oznámit skutečnost bránící výkonu své práce.

Dále zákon tomuto pracovníkovi ukládá, aby řádně využíval své schopnosti, znalosti a dovednosti, plně využíval pracovní dobu ke splnění svých závazků a povinností vztahujících se k náplni práce. S majetkem mu svěřeným by měl řádně hospodařit a zásadním požadavkem je jednání dle pravidel slušného chování, jak ve vztahu ke svým kolegům, tak k nadřízeným a klientům.[20]

[20] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, §16.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

V dnešní moderní společnosti je kladen stále větší důraz na vzdělávání a rozvoj pracovníků, z toho důvodu se vzdělávání stává celoživotní záležitostí. Ekonomicky aktivní člověk je nucen k neustálému prohlubování a rozšiřování svých znalostí, aby byl pro pracovní trh zajímavý a měl stále co nabídnout. Jednou z nejdůležitějších věcí je flexibilita zaměstnanců, jejich neustálá připravenost na změnu, schopnost ji přijímat a co nejrychleji se jí přizpůsobit.[21]

Organizace nabízejí svým budoucím zaměstnancům různé benefity, mezi nejznámější patří finanční odměny, týden dovolené navíc, služební auto atd. Poměrně novým benefitem se stává nabídka dalšího vzdělávání, které organizace sami pořádají, popř. zajišťují u vzdělávacích agentur. Ve veřejné správě stejně tak i ve školství je další vzdělávání podmínkou pro úspěšný výkon svého povolání. Tuto povinnost ukotvuje pro veřejnou správu zákon č. 312/2002 Sb., pro školství zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.[22]

2.1 Základní rozdělení vzdělávání v organizaci

Pro správné zabezpečení vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizaci je nutno si uvědomit, v jakých oblastech vzdělávat. K tomu složí následující rozdělení dle Koubka.[23]

- *Všeobecné vzdělává*ní – jedná se o osvojení si všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které jedinci napomáhají k začlenění do společnosti. Toto je zabezpečováno školním vzděláváním. Jedná se o jakýsi základ k začlenění do pracovního procesu.
- *Odborné vzdělávání* – má za úkol zabezpečit rozvoj a aktualizaci specifických znalostí a dovedností k výkonu určitého zaměstnání. Toto vzdělávání má složku formální, kterou zabezpečují instituce nebo konkrétní podnik a složku neformální, kterou se rozumí sebevzdělávání pracovníka. Do této oblasti je možno zahrnout seznámení nově přijatého uchazeče s organizací, s náplní jeho práce, s jeho kolegy, atd. Dále toto vzdělávání zahrnuje rekvalifikace.
- *Rozvoj pracovníků* – zde se jedná o širší rozvoj pracovníků, jejich znalostí a dovedností. Tato oblast je orientovaná na kariéru pracovníků, k možnosti jejich

[21] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 252. ISBN 978-80-7261-168-3.
[22] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 14. ISBN 978-80-247-1457-8.
[23] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. s. 319-320. ISBN 80-86131-25-4.

širšího uplatnění na pracovním trhu – konkrétně se jedná o jazykové kurzy, počítačové kurzy, kurzy asertivního chování, atd.

2.2 Pracovník jako subjekt vzdělávání

V organizacích se postupně začíná měnit přístup k pracovníkům v oblasti vzdělávání. Dříve byl pracovník objektem vzdělávání, bylo přesně určeno v čem, jak a kdy se má vzdělávat. Tento trend zůstává i nadále zachován v malých firmách, kde se vzdělává několik pracovníků a nejedná se o desítky či stovky. Toto pojetí je značně zastaralé a postrádá motivaci, jelikož je udělováno pracovníkům příkazem. Důsledkem toho se může stát, že pracovník sice dané vzdělávání absolvuje, ale efektivita bude velmi nízká.

Na rozdíl od předešlého pojetí se v organizacích začíná stále více uplatňovat přístup, kdy pracovník je subjektem vzdělávání, toto pojetí uvádí Hroník.[24] V praxi se jedná o to, že každý pracovník má volný přístup ke vzdělávání. Volným přístupem se rozumí to, že pracovník si sám organizuje, jakého vzdělávacího či rozvojového programu se chce zúčastnit. Pracovníci mají kariéru ve svých rukou, a to, jak využijí příležitosti, které jsou jim nabízeny, zaleží na jejich rozhodnutích. Tento přístup je mnohem efektivnější než přístup předešlý. Pracovníci si vybírají kurzy, které jsou pro ně zajímavé, využitelné pro oblast práce, efektivní a potřebné. Jedná se zde o rozvoj celoživotního učení, kdy se pracovníci stále chtějí vzdělávat a rozvíjet. V této vzdělávací koncepci je ovšem velmi důležité, aby byla dána stejná příležitost všem pracovníkům organizace, aby nedocházelo k nedůvěře na pracovišti a kariérním střetům, kdy jeden pracovník má tuto možnost a jiný ne. Dalším důležitým bodem je zpětná vazba, zde nestačí jít stále jen kupředu, je zapotřebí se i ohlížet zpět a hodnotit realizované vzdělávací a rozvojové aktivity. Hodnotiteli by měli být jednak samotní absolventi kurzů, tak i celá organizace, aby zhodnotila efektivnost a potřebnost realizovaných kurzů.

2.3 Systém vzdělávání v organizaci

Dobře organizovaný systém vzdělávání vede k efektivnímu vzdělávání v organizaci. Na vytváření tohoto systému se podílí personální útvar – především v malých institucích, nebo útvar vzdělávání pracovníků, který nalezneme spíše ve větších společnostech. Objevuje se zde

[24] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 119-122. ISBN 978-80-247-1457-8.

i spolupráce s externími lektory a vzdělávacími institucemi, které zajišťují realizaci vzdělávacích aktivit.[25]

Cílem vzdělávání v organizacích je připravenost pracovníků na změny uvnitř organizace, schopnost efektivně dosahovat cílů, které vedou ke konkurenceschopnosti, prosperitě podniku a své místo zde má i seberealizace pracovníků. Systém vzdělávání přináší pro organizaci i zaměstnance mnoho výhod, jakými jsou:

- v organizaci jsou stále připraveni odborníci, není třeba je hledat na trhu práce,
- organizace neustále zlepšuje kvalifikaci, dovednosti a znalosti svých zaměstnanců,
- průměrné náklady na jednoho pracovníka jsou nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- v organizaci se zlepšují pracovní i mezilidské vztahy,
- vzdělávání se neustále zlepšuje, protože dochází ke zpětné vazbě a vyvarování se předchozích chyb,
- organizace se stává atraktivní pro potenciální zaměstnance.[26]

Systém vzdělávání je opakující se cyklus, který si organizace sama vytvoří na základě svých potřeb. Na tvorbě systému se podílejí odborníci, kteří zajišťují vhodné podmínky, vhodný přístup a formu vzdělávání. Nejedná se pouze o krátkodobou záležitost, pokud má být vzdělávání účinné, jedná se o dlouhodobý proces, který se skládá ze čtyř částí:

- identifikace vzdělávacích potřeb,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- zpětná vazba a vyhodnocení výsledků vzdělávání.[27]

2.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

První částí v systému vzdělávání je identifikace vzdělávacích potřeb, které je velmi těžké vymezit. Jelikož kvalifikace se dá vymezit pouze z pohledu, jakého stupně vzdělání pracovník dosáhl, jaké kurzy a školení absolvoval. V širším pojetí lze velmi těžko vymezit jeho kvalifikaci a možnosti, které závisí i na osobnosti pracovníka. Identifikace vzdělávacích

[25] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 258-259. ISBN 978-80-7261-168-3.
[26] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 259-260. ISBN 978-80-7261-168-3.
[27] KUCHARČÍKOVÁ, A. – VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 83. ISBN 978-80-247-3651-8.

potřeb je jistá forma experimentu, která se díky zpětné vazbě a hodnocení výsledků stále zdokonaluje a postupně dochází k poučení se z chyb a zamezení jejich opětovnému výskytu.[28]

Při identifikaci vzdělávacích potřeb nesmíme opomenout, jednak nároky organizace, tak požadavky samotných zaměstnanců. Je tedy důležité se zaměřit na potřeby a přání zaměstnanců, poté na požadavky vyplývající z pracovního zařazení a také je důležité se orientovat na budoucnost organizace – jaké má cíle, jak jich efektivně dosáhnout a také jaké dává možnosti kariérního růstu svým zaměstnancům.[29]

2.3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání plynule přechází z identifikace vzdělávacích potřeb, v této části personální útvar nebo vzdělávací útvar vytváří plán vzdělávání spolu s rozpočtem. Nejedná se však o krátkodobou záležitost. Dochází zde k projednávání jednotlivých návrhů, porovnávání s rozpočtem, a výsledkem musí být co nejefektivnější využití finančních prostředků v poměru ke zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců popř. rozvoje celé organizace na trhu. Hlavními body, na které se zaměřují, jsou: vhodné metody, skupiny pracovníků, které budou do vzdělávání zahrnuty a časový harmonogram. Při zpracovávání plánu by si jeho tvůrci měli dát odpověď na základní otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?	Obsah
Komu?	Výběr účastníků vzdělávání
Jakým způsobem?	Místo, metody vzdělávání
Kým?	Organizace sama nebo externí instituce
Kdy?	Časový harmonogram
Kde?	Místo konání vzdělávací aktivity
Za jakou cenu?	Rozpočet vzdělávání
Jak hodnotit výsledky vzdělávání?	Metody hodnocení, hodnotitelé

Tabulka č. 1: Základní otázky k plánování vzdělávání

Pramen: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 2010:265

[28] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 261. ISBN 978-80-7261-168-3.

[29] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 135-136. ISBN 978-80-247-1457-8.

Již bylo zmíněno, že je důležité naplánovat vhodné metody. Metody se rozdělují do dvou velkých skupin, a to metody používané ke vzdělávání na pracovišti a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Je těžké určit, které jsou účinnější, každá metoda má své výhody a nevýhody. Záleží na druhu vzdělávací aktivity a k tomu vhodnosti zvolené metody.[30]

Je tedy důležité zaměřit se na správný výběr metod. Mezi taková hlavní kritéria při výběru metod patří:

- jaké máme učební cíle,
- obsah výuky,
- didaktické formy,
- základní znalosti účastníků vzdělávací aktivity,
- stupeň aktivizace účastníků,
- fáze vzdělávací aktivity,
- vhodné tempo,
- podmínky pro výuku,
- vhodná volba lektora.[31]

Z toho výčtu je patrné, že základním znakem je orientace na cíl vzdělávání, ale nesmí být opomíjen i obsah vzdělávání. Při volbě metod často dochází k jejich kombinaci, protože každá metoda má své výhody a nevýhody a důležité je vždy efektivně dosáhnout stanoveného cíle.[32]

Je třeba zmínit i konkrétní metody, které se pro vzdělávání v organizacích používají, spolu s jejich stručnou charakteristikou. Prvním skupinou metod jsou metody používané při výkonu práce na pracovišti. Pro příklad jsou uvedeni čtyři zástupci těchto metod:

- *instruktáž při výkonu práce* – nejčastěji používaná metoda, vhodná zejména při seznámení nového pracovníka s výkonem jeho práce, s organizací, atd. Jedná se zde především o učení nápodobou, kdy se pracovník učí od zkušenějšího kolegy;
- *coaching* – dlouhodobější školení, které obsahuje zásahy školitele nebo nadřízeného, který výkon práce kontroluje a hodnotí. Tím se snaží pracovník dosáhnout vyšších výkonů;

[30] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 264-267. ISBN 978-80-7261-168-3.
[31] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s. 151-152. ISBN 978-80-247-2914-5.
[32] BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky 2*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. s. 73, 74. ISBN 80-244-1356-6.

- *mentoring* – podobná metody coachingu, ovšem zde si pracovník sám volí svého školitele – mentora, od kterého se učí, který mu pomáhá v plnění úkolů a v kariérním postupu;
- *pracovní porady* – mohlo by se zdát, že toto nepatří mezi metody vzdělávání, avšak na poradách se projednávají problémy související s organizací, s jednotlivci, a hledá se vhodná řešení těchto problémových situací.

Druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, mezi něž se řadí například:

- *přednáška* – ta vede pouze ke zprostředkování teoretických znalostí a může během ní dojít i k diskuzi na dané téma, objasnění problematiky a dovysvětlení nejasností z přednášky;
- *workshop* – lektor zde představí program workshopu, zadá úkoly a skupiny zde pracují společně na řešení tohoto programu. Tato metoda je založená na spolupráci, komunikaci, schopnosti akceptovat názory ostatních a diskutovat mezi sebou;
- *outdoor training* – k této metodě dochází zejména v přírodě, kde se hlavně manažeři učí prostřednictvím sportovních aktivit, nalézt správné řešení překážky, komunikaci se svými spolupracovníky, vést a motivovat spolupracovníky, atd.;
- *e-learning* – v poslední době jedna z nejrozšířenějších metod hlavně díky rozvoji počítačů. Pracovníci se učí prostřednictvím počítačů, kde mají různé grafy, schémata, která jim pomáhají pochopení problematiky. Své znalosti si zde prověřují prostřednictvím testů a cvičení. Výhodou této metody je relativně nízká cena a proškolení většího množství účastníků. Nevýhodou této metody je, že nedochází k interakci účastníků a lektorů, tudíž nemožnost diskuze nad problémem a případnému dovysvětlení problematiky.[33]

Neoddělitelnou oblastí plánování je i sestavení rozpočtu pro vzdělávání, které vychází ze strategie lidských zdrojů. Bez finančních prostředků by nebylo možné vzdělávací aktivity zabezpečit. Nejčastěji se v praxi využívá roční rozpočet, který by měl obsahovat tři složky:

- složku fixní – finance potřebné k dlouhodobým vzdělávacím programům, které jsou zaměřeny do budoucnosti organizace;
- složku variabilní – finance k pružnému fungování vzdělávacích programů, rozvoji zaměstnanců a organizačním potřebám;

[33] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 270-273. ISBN 978-80-7261-168-3.

- složku rezervní – finance, které pokryjí nenadále výdaje za vzdělávací akce.[34]

2.3.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání začíná ještě před samotným zahájeným vzdělávací akce. Důležitou součástí je organizační zajištění těchto akcí, a k tomu je třeba:

- zvolit si dodavatele vzdělávacího programu, vybrat konkrétního lektora,
- vyjednat podmínek, sepsat smlouvy,
- zabezpečit místo konání, pomůcky, studijní materiály,
- zajistit dopravu a ubytování,
- včasně informovat účastníky daných vzdělávacích akcí,
- distribuovat informací týkajících se organizačního zabezpečení.

Personalista, který vzdělávací akce organizuje, by měl zajistit evidenci účastníků kurzů a hodnotící dotazníky. Ty se vyplňují na konci kurzu a slouží jako zpětná vazba ze strany účastníků. Neměla by být opomíjena ani průběžně kontrola toho, zda daný kurz probíhá dle plánu, časového harmonogramu a v souladu s rozpočtem. Na závěr by mělo být sepsáno celkové hodnocení každého realizovaného kurzu, aby byl zřejmý stav plnění plánu a čerpání financí.[35]

2.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Při dodržování tohoto systému nesmí být opomenuta závěrečná fáze tohoto procesu, kterou je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Hlavním problémem při vyhodnocování výsledků je stanovení kritérií pro zhodnocení účinnosti daného vzdělávacího programu. Na trhu je široká škála organizací s různým zaměřením a od toho se odvíjí i velmi pestrá nabídka vzdělávacích aktivit. Vzhled k této nabídce se určují různé metody a kritéria k posouzení.

Jednou z metod by mohlo být vytvoření vstupního a závěrečného testu, který každý účastník absolvuje. Dle toho je možno posoudit, jaké znalosti měli účastníci na začátku, a závěrečný test prokáže, jak své znalosti prohloubily díky absolvování daného kurzu.[36]

Dalším problémem při vyhodnocování je stanovení vhodné doby pro jeho uskutečnění, zda bezprostředně po skončení akce nebo s určitým odstupem. V této situaci zaměstnavatelé

---

[34] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 293. ISBN 978-80-7179-893-4.
[35] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 294. ISBN 978-80-7179-893-4.
[36] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 274. ISBN 978-80-7261-168-3.

pracují s pouhými odhady, vyhodnocují danou aktivitu popř. vědomosti účastníků. Opomíjejí fakt, že hlavním cílem je zlepšení pracovního výkonu účastníků, který lze hodnotit až po určité době. [37]

Nemělo by být bez povšimnutí, že na výsledek vzdělávání má vliv jednak motivace účastníků, tak postoj celé organizace ke vzdělávání svých zaměstnanců, využitelnost nových poznatků v praxi a podmínky, za kterých probíhá, atd.

Přístupů k hodnocení je široká škála, obvykle se orientuje na tyto čtyři základní oblasti hodnocení:

- zaměření na použití adekvátních metod, pomůcek, zda byl správně využit čas a zda obsah odpovídal původnímu plánu,
- zkoumání postojů a názorů účastníků na daný kurz,
- ověřování osvojených poznatků bezprostředně po akci,
- zjišťování do jaké míry uplatňují nové poznatky při výkonu své práce.[38]

Je patrné, že oblast vyhodnocování je dosti problematická, z velké části toto hodnocení je spíše subjektivní nežli objektivní. *„Měli bychom si však stále uvědomovat hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu.“*[39]

[37] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 295. ISBN 978-80-7179-893-4.
[38] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 274-276. ISBN 978-80-7261-168-3.
[39] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 276-277. ISBN 978-80-7261-168-3.

3 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ

Vzděláváním úředníků územních samosprávných celků (dále jen vzdělávání úředníků) se zabývá zejména zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Problematice vzdělávání úředníků se zde věnuje celá IV. hlava. Tato část zákona se věnuje vstupnímu a průběžnému vzdělávání, zkouškám odborné způsobilosti, vzdělávání vedoucích úředníků, akreditacemi vzdělávacích institucí a uznávání rovnocennosti vzdělání.

Dalšími právními předpisy, které se zabývají vzděláváním úředníků, jsou vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků a vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.

Územní samosprávný celek je povinen zabezpečit svým úředníkům prohlubování jejich kvalifikace, zejména prostřednictvím akreditovaných institucí. Každému úředníkovi by měl být vypracován plán, jehož rozsah je minimálně 18 dní v průběhu 3 let. Plán by měl být sestaven nejpozději 1 rok od uzavření pracovního poměru a vypracovává se zpravidla na tříleté období. Pro správné zajištění evaluace by měl být tento plán hodnocen a aktualizován dle potřeb úředníka.[40]

Mezi základní typy vzdělávání úředníků ÚSC patří vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a zvláštní odborná způsobilost. Dále je třeba mezi ně zařadit i vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu. Popis jednotlivých typů je předmětem následujících podkapitol.

3.1 Vstupní vzdělávání

Vstupního vzdělávání se musí účastnit každý úředník, který uzavře s orgánem územně samosprávného celku pracovní poměr. Tento typ vzdělávání musí ukončit nejpozději 3 měsíce ode dne nástupu. Povinnost absolvovat toto vzdělávání se nevztahuje na úředníky, kteří mají zkoušku odborné způsobilosti.

Vstupní vzdělávání zahrnuje:

- znalost základů veřejné správy – zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a ÚSC,

[40] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 17.

- základy veřejného práva a veřejných financí,
- základy evropského správního práva,
- základy etiky pro úředníky,
- základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- základy práce s informačními technologiemi,
- základní komunikační, organizační a další dovednosti potřebné k výkonu jeho práce.

Úředník absolvující vstupní vzdělávání získá osvědčení, jež je mu vydáno institucí, která vstupní vzdělávání pořádala.[41]

Vstupního vzdělávání se nemusí účastnit úředníci, kteří získali vysokoškolský titul v bakalářském nebo magisterském studijním programu. Ty jsou uvedeny v příloze č. 1 vyhlášky č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.[42]

3.2 Průběžné vzdělávání

Průběžným vzděláváním se rozumí prohlubující, aktualizační a specializační vzdělávání úředníků vykonávajících správní činnost v ÚSC, včetně prohlubování jazykových znalostí. Toto vzdělávání je uskutečňováno formou kurzů. O účasti úředníka na daném kurzu rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb ÚSC s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka. Úředník je povinen se kurzu zúčastnit. Absolvování kurzu se prokazuje opět osvědčením vydaným akreditovanou institucí, která kurz pořádala.[43]

3.2.1 Přehled kurzů průběžného vzdělávání

Jednou z akreditovaných institucí je Akademie veřejné správy, o. p. s., která vznikla v roce 1999 jako nezisková organizace v Praze. Jedná se o organizaci, která zajišťuje vzdělávání v oblasti veřejné správy. Mezi zaměstnance patří odborníci z řad rezortních ministerstev, vysokoškolských učitelů Univerzity Karlovy či Vysoké školy ekonomické v Praze a odborníků z vědeckých ústavů ČR. Realizace vzdělávání probíhá v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb.[44]

---

[41] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění. § 19.
[42] VYHLÁŠKA č. 511/2002 Sb., *o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků,* § 1.
[43] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 20.
[44] *Akademie veřejné správy, o.p.s.* [online]. [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: http://www.akademie-avs.cz/

Pro příklad jsou uvedeny konkrétní kurzy, které tato instituce nabízí pro první polovinu roku 2012.

Český jazyk – nejčastější problémy písemného projevu – tento kurz je zaměřen na správnou komunikaci při úředním styku. Týká se tedy převážně stránky písemné, kde si účastníci osvojují správné gramatické jevy, stylistiku písemného projevu a zabývají se problematikou pravopisu. Metodou kurzu je interaktivní přednáška spolu s praktickým nácvikem osvojených znalostí. Cena činí 1 180 Kč a časová dotace je stanovena na pět hodin.

Trvale udržitelný rozvoj jako horizontální téma EU – cílem kurzu je zaměření na ochranu životního prostředí. Formou přednášky účastníci získají základní znalosti ohledně vztahu veřejné správy k životnímu prostředí, informace o aktivitách národních a nadnárodních organizací. Prostřednictvím diskuze rozebírají současné globální problémy a prostřednícím aplikace vytvářejí koncepce trvale udržitelného rozvoje. Časová dotace opět činí pět hodin a cena je 1 250 Kč.

Duševní hygiena: zvládání psychické zátěže, stres, syndrom vyhoření a základy time managementu – cílem kurzu je zvládání psychické zátěže, zvyšování psychické odolnosti, zvládání stresových situací, správná organice práce a využití pracovní doby. Účastníci se dozvědí o příčinách stresu, jaký vliv na stres má jejich životní styl a prakticky si vyzkouší relaxační techniky. Také jim lektoři poradí, jak si vhodně naplánovat svůj čas dle priorit. Opět pětihodinový kurz za 1 250 Kč.[45]

Tyto kurzy již nejsou zaměřeny pouze na získávání informací a jejich aktualizace, ale také na „soft skills“. Tento termín je v posledních letech stále nabývá na aktuálnosti, při získávání a udržení zaměstnání se o něm hovoří stále více. Význam spočívá v tom, jak dobře se dokážeme vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale i se sebou samými. Dříve byl uváděn pojmem sociálními kompetencemi, jelikož termín soft skills se začal rozvíjet až v 90. letech 20. století.[46]

3.3 Zvláštní odborná způsobilost

Úředník, který se prokáže zkouškou odborné způsobilosti (dále jen ZOZ) je oprávněn k výkonu správních činností uvedených ve vyhlášce č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Tuto ZOZ musí prokázat nejpozději

[45] Katalog vzdělávání 1. pololetí 2012. In: *Akademie veřejné správy, o.p.s.* [online]. [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: http://www.akademie-avs.cz/underwood/download/files/Program_2012_verze_31.1.12.pdf

[46] PETERS-KÜHLINGER, G.; JOHN, F. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti: využijte svůj potenciál, rozviňte své soft skills a staňte se úspěšnými.* 1. Praha: Grada, 2007. s. 13. ISBN 9788024721453.

do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat správní činnost s předpokladem zvláštní odborné způsobilosti.

Povinnost složit ZOZ nemá úředník, který podá žádost na ministerstvo o uznání rovnocennosti vzdělání. Jestliže této žádost vyhoví, je vyhotoveno osvědčení o rovnosti vzdělání nebo jeho části. Nastane-li situace, kdy úředník získá vzdělání v jiném programu, oboru nebo kurzu, než který je stanoven prováděcím právním předpisem je povinen prokázat, že obsah i rozsah vzdělání jsou rovnocenné. Povinnost skládat ZOZ nemá také úředník, jemuž vznikl nárok na starobní důchod do 31. prosince 2007. Avšak na vlastní žádost ZOZ složit může.[47]

ZOZ se prokazuje zkouškou, která je složena ze dvou částí. Tyto části jsou:

- část obecná – ta zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí;
- část zvláštní – ta zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, které zajišťuje úředník; zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace. [48]

V případě, že nastane situace, kdy úředník vykonává dvě a více správních činností stanovených zvláštním prováděcím předpisem v obci, kde nejsou zřízeny alespoň dva odbory nebo kde není zřízen pověřený obecní úřad, je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost pouze pro jednu správní činnost, kterou určí vedoucí úřadu. V jiném případě než je uveden výše, je povinen prokázat zvláštní odbornou činnost pro každou vykonávanou správní činnost, a to jen ze zvláštní části.[49]

Jestliže úředník tuto zkoušku úspěšně splní, je mu ministerstvem vydáno osvědčení. Ministerstvo zabezpečuje evidenci osvědčení zvláštní odborné způsobilosti, které vydá.[50]

---

[47] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 21, § 34 odst. 1, § 43 odst. 10.
[48] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 21 odst. 3.
[49] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 21 odst. 4.
[50] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 25.

3.3.1 Zkouška odborné způsobilosti

Zkoušku odborné způsobilosti (dále jen zkouška) organizuje MV ČR ve spolupráci s dalšími ústředními správními orgány. K těmto účelům byl zřízen Institut pro veřejnou správu Praha (dále jen institut) dne 18. 12. 2000. Institut je oprávněn k pořádání vzdělávacích akcí prostřednictvím akreditovaných programů. Jedná se rovněž o jedinou instituci, která je autorizována k vydávání osvědčení o ZOZ. Dále se zabývá prohlubováním kvalifikace úředníků územních samosprávných celků. Na webové stránce nalezneme kalendář vzdělávacích akcí spolu s časovým rozsahem a cenou za jednotlivé kurzy. Své školení realizují v Benešově u Prahy, kde mají rozsáhlé školicí středisko i s možností ubytování.[51]

Účastník podává přihlášku na MV ČR k této zkoušce. To má povinnost do 30 dnů oznámit účastníkovi den, místo a čas konání ZOZ.[52]

Zkouška se skládá z části obecné a zvláštní v písemné podobě, následně i ústní formou. Písemné testy jsou vykonávány maximálně 60 minut pro každou část zvlášť. Pokud písemnou část splní, postupuje k části ústní. Ústní zkouška je také vykonávána ve dvou fázích, na každou mají účastníci nejméně 15 minut na přípravu a sama zkouška trvá maximálně 30 minut. Na průběh zkoušky dohlíží tříčlenná zkušební komise, složená z odborníků na část obecnou a část zvláštní. Komisi jmenuje MV ČR. O průběhu zkoušky je vyhotoven protokol.[53]

Vyhlášení výsledků zkoušky se dozví účastník v den konání zkoušky, toto vyhlášení je veřejné. V případě, že účastník nevyhoví při písemné nebo ústní části zkoušky, má možnost dvakrát opakovat. Opravná zkouška se koná nejdříve 30 dní a nejpozději 90 dní od zkoušky, ve které neprospěl.[54]

Účastník, který splní zkoušku, obdrží 15 dní ode dne konání zkoušky osvědčení vydané MV ČR. Osvědčení obsahuje tyto náležitosti:

- jméno, příjmení, titul, datum a místo narození úředníka,
- číslo osvědčení,
- správní činnost, pro kterou úředník prokázal zvláštní odbornou způsobilost,
- datum vydání osvědčení,
- úřední razítko MV ČR,

[51] Institut pro veřejnou správu Praha: Základní charakteristika Institutu. [online]. [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: http://www.institutpraha.cz/o-nas/zakladnicharakteristikainstitutu
[52] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 22.
[53] VYHLÁŠKA č. 512/2002 Sb., *o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků*, § 23, 24.
[54] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 24 odst. 4,5.

- podpis předsedy zkušební komise.[55]

3.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu

Pracovník, který byl jmenován vedoucím úředníkem, je povinen absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků. Toto vzdělávání musí být ukončeno nejpozději 2 roky od ode dne, kdy začal tuto funkci vykonávat. Pozice vedoucích pracovníků jsou zřizovány pro jednotlivé odbory z důvodu vedení ostatních úředníků. Stejně jako zkouška odborné způsobilosti zahrnuje toto vzdělávání část obecnou a zvláštní. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků, zvláštní část zabezpečuje přehled o činnostech stanovených ve vyhlášce č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků (dále jen vyhláška) vykonávaných podřízenými úředníky. Vedoucí úředník musí absolvovat zkoušku z jedné správní činnosti, která je stanovena vyhláškou, tu mu určí vedoucí úřadu. Vedoucí úřadu skládá zkoušku pouze z obecné části.[56]

Obecná část má za úkol rozvíjet manažerské dovednosti, které se skládají s deseti tematických celků, zahrnující např. řízení projektů a změn, řízení lidských zdrojů, motivování pracovníků, komunikační dovednosti, timemanagement, teambuilding, atd. Výsledkem toto vzdělávání je rozvoj kompetencí pracovních, sociálních a osobních předpokladů. V závěru by měl pracovník získat ucelené znalosti o manažerském řízení a rozhodování.[57]

O absolvování této zkoušky získávají vedoucí úředníci osvědčení od instituce, která kurz pořádala. Osvědčení může vydat pouze akreditovaná instituce. V případě, že náklady spojené s výkonem zkoušky hradil ÚSC, je úředník zavázán pracovním poměrem po dobu 3 let. Pokud nastane situace, že úředník tuto dobu u ÚSC nesetrvá, je povinen uhradit náklady spojené s tímto vzděláváním nebo jeho poměrnou část, která se odvíjí od délky trvání pracovního poměru.[58]

3.5 Akreditace vzdělávacích institucí nebo vzdělávacích programů

Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno k účelům vzdělávání úředníků ÚSC slouží akreditované vzdělávací instituce. Důvod zřizování je nutnost jednotné úrovně a kvality

---

[55] VYHLÁŠKA č. 512/2002 Sb., *o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků*, § 5; ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 25.
[56] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 21,27.
[57] Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. In: [online]. [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: http://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/preheld%20kurzu%20prubezka%20a%20VVU_tabulky/pravidla_vzdelavani.pdf
[58] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 27 odst. 3.

znalostí potřebných k výkonu správních činností. MV ČR zřizuje akreditační komisi složenou z odborníků veřejné správy a zástupců obcí a krajů. Akreditační komise posuzuje žádosti vzdělávacích institucí (dále jen instituce) a z hlediska právního posuzuje, zda jsou splněny podmínky pro přidělení akreditace. Ta je vydávána na dobu 3 let, před skončením platnosti akreditace může držitel pořádat o její obnovení. Akreditace instituce nebo vzdělávacího programu (dále jen program) je nepřevoditelná a nepřechází na právního nástupce. V případě, že jsou MV ČR zjištěny nedostatky při uskutečňování programu, je instituce vyzvána k nápravě v přiměřené lhůtě. Jestliže tyto nedostatky ve stanovené době neodstraní, je akreditace programu nebo instituce odebrána. Instituce, jíž byla odebrána akreditace, buď v celém rozsahu nebo na určitý program, je povinna zajistit úředníkům pokračování ve stejném nebo podobném programu. Nedostojí-li těchto požadavků, je jí MV ČR udělena pokuta do výše 200 000 Kč, která je příjmem pro státní rozpočet.

Součásti žádosti o akreditaci vzdělávací instituce, musí být minimálně jedna žádost o akreditace vzdělávacího programu. V zákoně č. 312/2002 Sb. nalezneme taxativní vymezení náležitostí a příloh, které musí žádost o akreditaci obsahovat. Náležitosti jsou totožné pro fyzické i právnické osoby, ale liší se v přílohách, podle toho o jakou žádost se jedná.

K žádosti o *akreditace vzdělávací instituce* je nutno připojit:

- oprávnění ke vzdělávací činnosti – není nutné v případě, že je žadatelem ÚSC,
- přehled o personálním, technickém a materiálním vybavení žadatele v oblasti vzdělávání,
- přehled dosavadní činnosti žadatele v oblasti vzdělávání,
- vzdělávací program, o něj současně žádá.

K žádosti o *akreditace vzdělávacího programu* je nutné připojit:

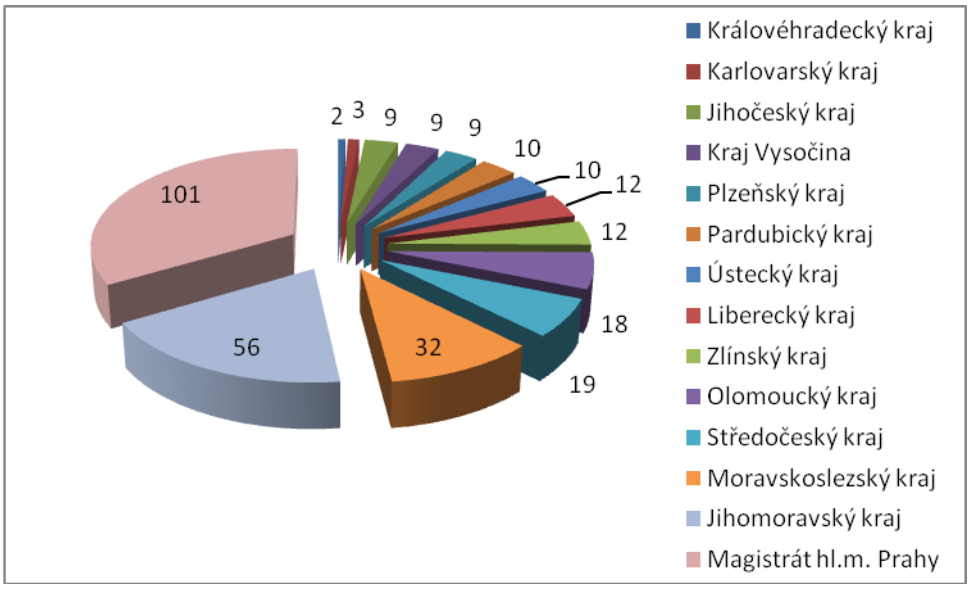
- ověřenou kopii akreditace vzdělávací instituce, která bude vzdělávací program zabezpečovat popř. žádost FO nebo PO o akreditace vzdělávací instituce,
- vzdělávací program,
- minimálně 2 odborné posudky vzdělávacího programu.

Vzdělávací program obsahuje:

- název,
- typ (druh prohlubování kvalifikace – vstupní, průběžné, atd.),
- formu (prezenční, distanční, jejich kombinaci),
- cíle,
- členění na vzdělávací předměty a jejich charakteristiku,

- vzdělávací plán (stanovuje časovou a obsahovou posloupnost a dobu vzdělávání),
- seznam odborných lektorů pro vzdělávací program.

Jestliže dojde ke splnění všech podmínek, které zákon 312/2002 Sb. stanovuje je vzdělávací instituci a vzdělávacímu programem udělena akreditace.[59]



Graf 1: Počet akreditovaných institucí k 31. 12. 2010 na území ČR

Pramen: MV ČR: Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků ÚSC za rok 2010

Graf č. 1 zobrazuje počet akreditovaných institucí v ČR rozdělených dle jednotlivých krajů. Z grafu je patrné, že nejvíce těchto institucí nalezneme v Praze, nejmenší počet je evidován v Královéhradeckém kraji.

Jednou z akreditovaných institucí je i Právnická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci (dále jen PF UP), která pořádá kurzy vstupního a průběžného vzdělávání.

Vstupní i průběžné vzdělávání je organizováno distanční a kombinovanou formou. Účastníci se mohou přihlásit kdykoli v průběhu roku. Rozsah vstupního vzdělávání činí 34 hodin prezenční výuky včetně vypracování úkolů. Rozsah průběžného vzdělávání je 18,5 hodiny. Pro zahájení kurzu v kombinované formě je stanoven minimální počet osmi

[59] LEŠTINSKÁ, V. - VIDLÁKOVÁ, O. – ŠELEŠOVSKÝ, J. – ŠPAČEK, D. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2006. s. 44-46. ISBN 8021039841.; ZÁKON č. 312/2002 Sb., o *úřednících územních samosprávných celků* v platném znění, § 29-32.

účastníků. Distanční forma probíhá v internetovém prostředí. Na vzdělávacím portále PF UP jsou účastníkům zpřístupněny výukové texty.[60]

[60] Vzdělávání pro veřejnou správu: Akreditované vzdělávací programy. In: *Právnická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci* [online]. 07. 02. 2011 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: http://www.pf.upol.cz/menu/struktura-pf/centra/centrum-dalsiho-vzdelavani/vzdelavani-pro-verejnou-spravu/

4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ V TRUTNOVĚ

Cílem empirické části je porovnat a zhodnotit investice do vzdělávání na konkrétním MěÚ za rok 2010 a 2011, zjistit jejich využití a následně navrhnout možnosti na získávání dalších financí na oblast vzdělávání. Tyto informace jsou zjištěny prostřednictvím dílčích cílů. Těmito cíly je zjistit množství investovaných financí do vzdělávání, množství absolvovaných kurzů a množství proškolených zaměstnanců na MěÚ za rok 2010 a 2011. Investice do vzdělávání jsou rozděleny dle jednotlivých odborů MěÚ.

Metodou zjištění je analýza prostřednictvím, které je uvedeno množství investovaných financí do vzdělávání, počet absolvovaných kurzů a počet proškolených zaměstnanců. Volba metody vychází ze získaných podkladů z daného MěÚ, kterými jsou přehledy vzdělávání zaměstnanců MěÚ v Trutnově za rok 2010 a 2011. Tyto přehledy jsou uvedeny v příloze č. 1 a č. 2.

Informace potřebné k dané analýze byly zjištěny na MěÚ v Trutnově, jehož stručná charakteristika je předmětem následující podkapitoly. Zjištěné výsledky jsou prezentovány prostřednictvím výsečových grafů spolu s příslušným komentářem.

4.1 Charakteristika Městského úřadu v Trutnově

Městský úřad (dále jen MěÚ) sídlí, po reformě veřejné správy v roce 2003, ve dvou budovách. Hlavní budova je na Slovanském náměstí č. p. 165 a druhá budova je na ulici Horská č. p. 579, kde je oddělení dopravně správních agend. Součástí MěÚ je i Městská policie.[61]

MěÚ je právnickou osobou, veřejnoprávní korporací a také plní funkci obce I., II., III. stupně. Prvním stupněm se rozumí obec v základním rozsahu, tzn. plní úkoly zařazené do samostatné působnosti obce a úkoly v rámci přenesené působnosti v základním rozsahu dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení). V druhém stupni vykonává úkoly přenesené působnosti v rozsahu svěřeném ji obecním úřadem. Třetí stupeň znamená výkon úkolů v přenesené působnosti v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností.[62]

[61] TRUTNOV. *Městský úřad Trutnov*: *Základní informace* [online]. [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: http://www.trutnov.cz/mestsky-urad/zakladni-informace

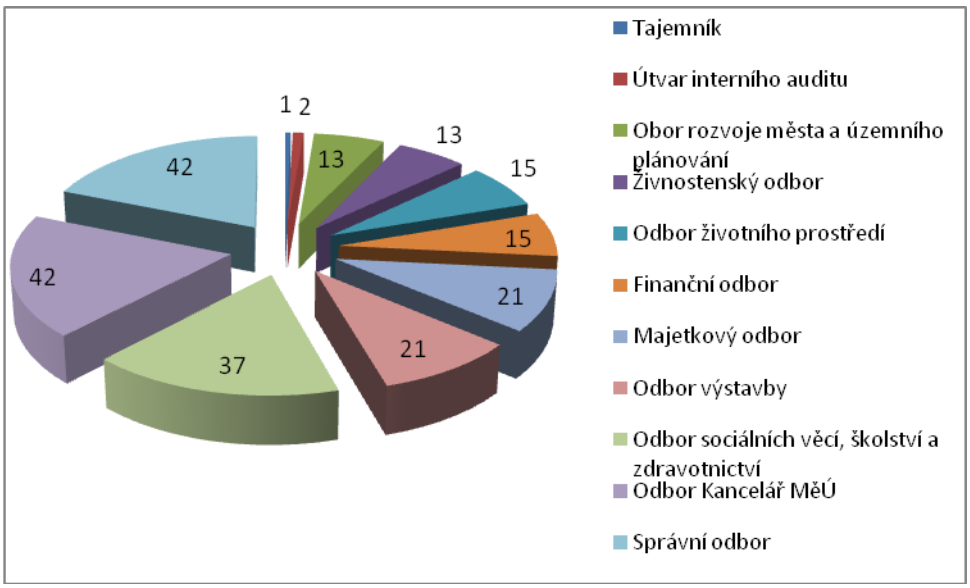
[62] TRUTNOV. *Městský úřad Trutnov*: *Správní obvody* [online]. [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: http://www.trutnov.cz/mestsky-urad/mapa-obci

4.1.1 Počet zaměstnanců

Městský úřad se skládá z 10 odborů, které jsou dále členěny na jednotlivá oddělení. Počet zaměstnanců k 1. 1. 2010 činil 222 osob, k 1. 1. 2011 byl počet zaměstnanců snížen o pět, tudíž na MěÚ bylo zaměstnáno 217 zaměstnanců.

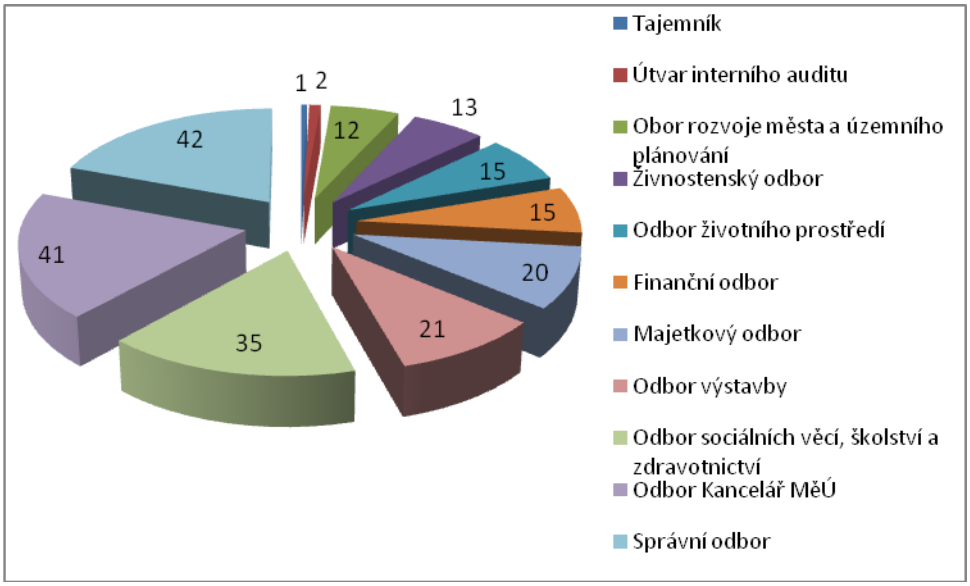
Přehled odborů MěÚ:

- útvar interního auditu,
- finanční odbor,
- odbor Kancelář MěÚ,
- odbor sociálních věcí, školství a zdravotnictví,
- obor rozvoje města a územního plánování,
- majetkový odbor,
- odbor výstavby,
- živnostenský odbor,
- odbor životního prostředí,
- správní odbor.



Graf č. 2: Počet zaměstnanců MěÚ Trutnov 2010

Graf č. 2 udává přehled zaměstnanců dle jednotlivých odborů za rok 2010, jak již bylo zmíněno, v tomto roce činil počet zaměstnanců MěÚ 222 osob.



Graf č. 3: Počet zaměstnanců MěÚ Trutnov 2011

Graf č. 3 udává přehled počtu zaměstnanců za rok 2011. V porovnání s rokem 2010 byl počet snížen o pět osob na 217, konkrétně počet míst byl regulován na odboru Kancelář MěÚ, odboru rozvoje města a územního plánování a majetkovém odbor o jedno pracovní místo. O dvě pracovní místa byl snížen počet zaměstnanců na odboru sociálních věcí, školství a zdravotnictví.

4.2 Organizace vzdělávání na Městském úřadě

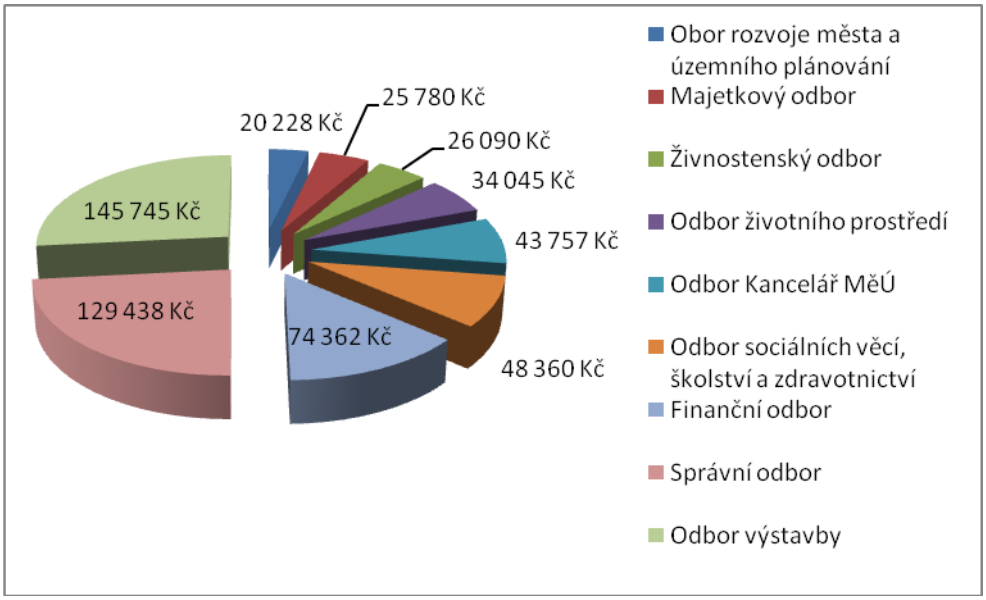
Oblast vzdělávání spadá pod odbor Kancelář MěÚ, kde se o veškerou agendu spojenou s organizací vzdělávání stará vedoucí odboru Bc. Hana Cermánková. Každému zaměstnanci je vypracován vzdělávací plán, který je evidován v elektronické podobě. Tento plán musí být v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků v platném znění, tato problematika je popsána ve třetí kapitole této práce.

Pro přehled je k tomu účelu využíván počítačový program, který eviduje vzdělávací plán, absolvované vzdělávací aktivity spolu s osvědčeními a certifikáty. Tento program je součástí mzdového systému VEMA od firmy Vema, a. s. v Brně. Je používán od roku 1994 a postupně jsou k němu dokupovány aplikace, např. vzdělávání, systematizace, personalistika, atd. V programu je zaznamenáno i čerpání financí, tudíž kdykoli v průběhu roku je možné zjistit, kolik financí již bylo vyčerpáno a kolik ještě zbývá. Zjištěné údaje, které jsou předmětem následující podkapitol, jsou zjištěny prostřednictvím zmiňovaného počítačového programu.

Zaměstnanci mají možnost navrhnout, jakých kurzů by se chtěli zúčastnit. Sami si kurzy vyhledají, předloží ke schválení vedoucímu odboru a poté paní Cermánkové, která jim kurz buď schválí, nebo zamítne. Záleží na potřebnosti a také na limitech rozpočtu, který je na vzdělávání každoročně vymezen. Z tohoto postupu je zřejmé, že se zaměstnanci stávají subjektem vzdělávaní, jak je rozebráno v podkapitole 2. 2.

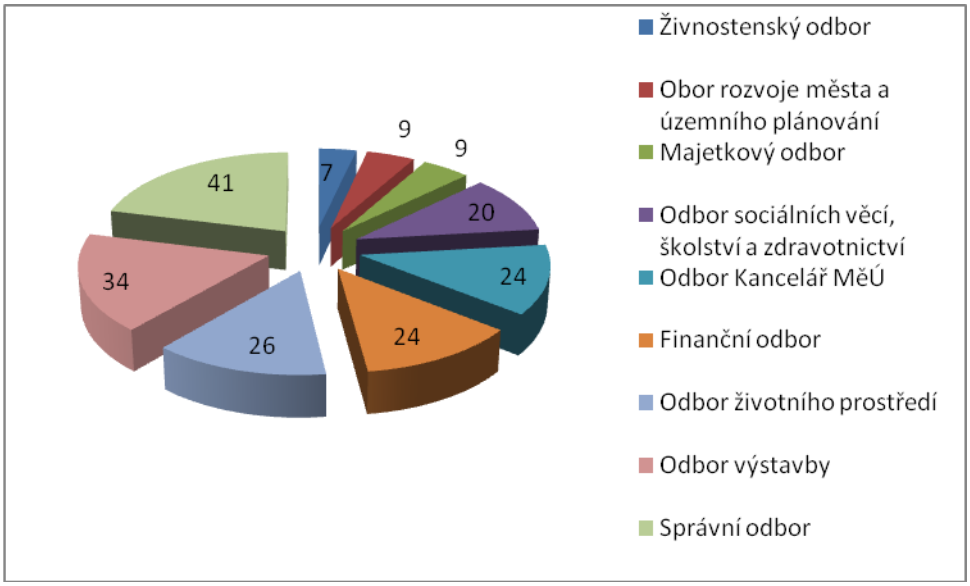
4.3 Finanční zabezpečení vzdělávacích akcí za rok 2010

V roce 2010 byl vymezen rozpočet 685 000 Kč na vzdělávání. Ve výsledném zúčtování byla využitá částka 652 742 Kč. Nejvíce finančních prostředků bylo využito pro zaměstnance odboru výstavby, kde částka činila 145 745 Kč za 34 vzdělávacích kurzů. Oproti tomu nejméně financí využili zaměstnanci odboru rozvoje města a územního plánování. Zde byla využita částka 20 228 Kč za 9 vzdělávacích akcí. V příloze č. 1 je uveden jmenný přehled kurzů, spolu s počtem účastníků a cenou za jednotlivé kurzy. Vzdělávání zaměstnanců útvaru interního auditu je evidován spolu s odborem Kancelář MěÚ.



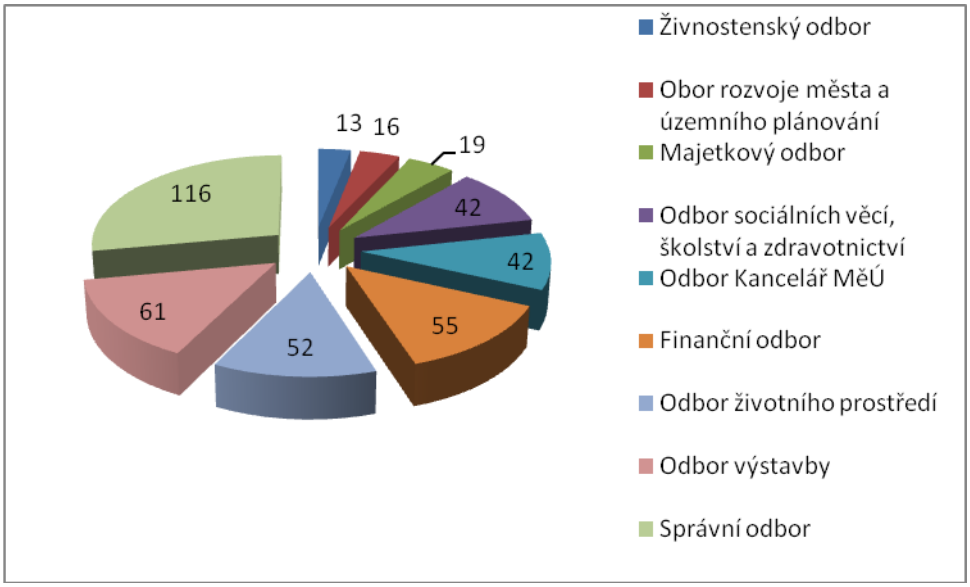
Graf č. 4: Přehled využití financí na vzdělávání v roce 2010 dle odborů

Graf č. 4 udává přehled využitých financí na vzdělávání za rok 2010 dle jednotlivých odborů. Z grafu je patrné, že nejvíce financí čerpal odbor výstavy a nejméně odbor rozvoje města a územního plánování, jak již bylo zmíněno.



Graf č. 5: Počet kurzů za rok 2010 dle odborů

Graf č. 5 zobrazuje, kolik bylo realizováno vzdělávacích kurzů během roku 2010 dle jednotlivých odborů. Nejvíce kurzů bylo absolvováno zaměstnanci správního odboru a nejméně zaměstnanci živnostenského odboru.



Graf č. 6: Počet účastníků kurzů za rok 2010 dle odborů

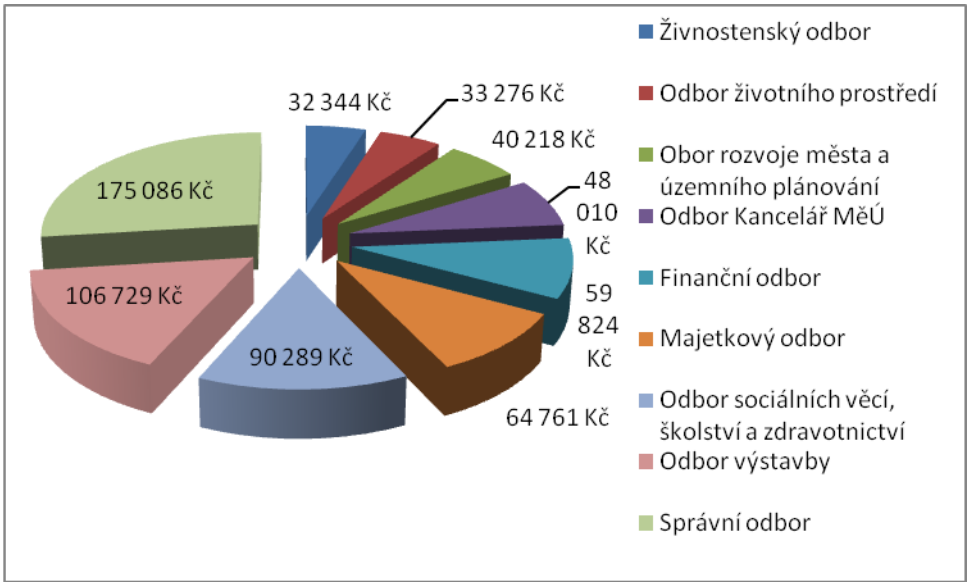
Graf č. 6 udává přehled, kolik zaměstnanců se účastnilo vzdělávacích kurzů dle jednotlivých odborů. Nejvíce účastníků bylo ze správního odboru, nejméně z živnostenského odboru.

Během roku 2010 bylo realizováno 194 vzdělávacích akcí, kterých se dohromady zúčastnilo 416 účastníků. Průměrná cena za jeden kurz činní přibližně 2 824 Kč.

4.4 Finanční zabezpečení vzdělávacích akcí za rok 2011

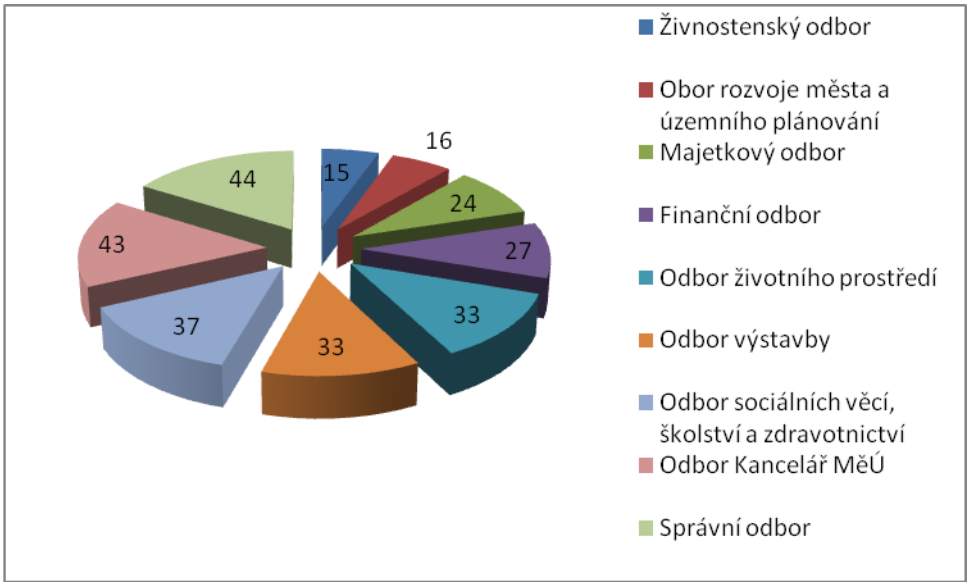
V roce 2011 byl rozpočet vymezen na 648 000 Kč. V tomto roce byl rozpočet téměř využit, skutečná částka použita na vzdělávací aktivity činila 646 408 Kč. Nejvíce financí bylo využito správním odborem, který čerpal částku 175 086 Kč za 44 vzdělávacích aktivit. Nejméně bylo čerpáno živnostenským odborem, a to 32 344 Kč za 15 vzdělávacích akcí. V příloze č. 2 je uveden jmenný seznam vzdělávacích akcí rozdělen dle jednotlivých odborů za rok 2011. Stejně jako za rok 2010 je i v roce 2011 evidováno vzdělávání zaměstnanců interního auditu spolu s odborem Kancelář MěÚ.

Začátkem roku stále probíhaly kurzy realizované společností Rentel, která umožňovala zaměstnancům e-learningové kurzy. Přehled kurzů spolu s počtem účastníků je uveden v příloze č. 3.



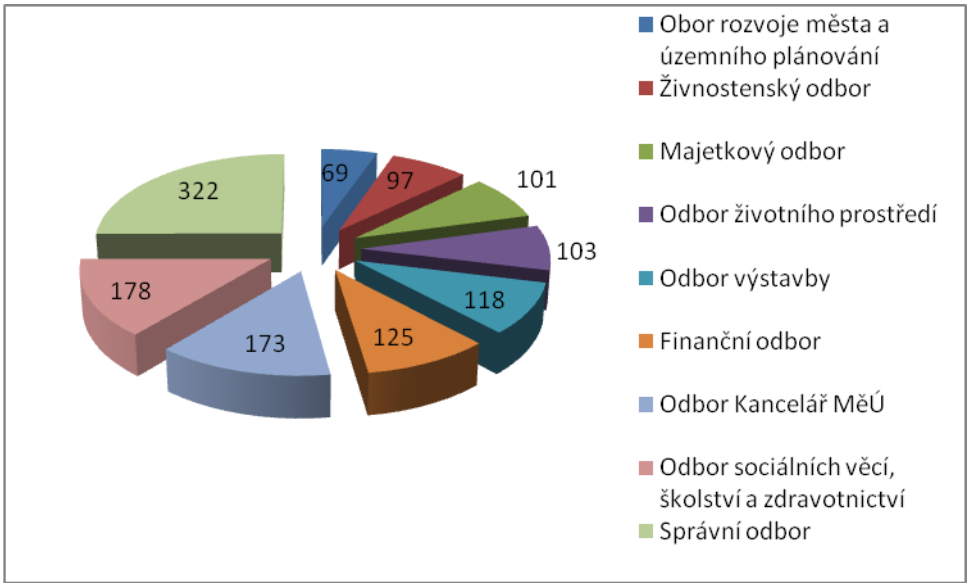
Graf č. 7: Přehled využití financí na vzdělávání v roce 2011 dle odborů

Graf č. 7 udává přehled investovaných financí do vzdělávání za rok 2011 dle jednotlivých odborů. Z grafu je patrné, že nejvíce financí bylo využito správní odborem. Nejméně financí na vzdělávání využil živnostenský odbor.



Graf č. 8: Počet kurzů za rok 2011 dle odborů

Graf č. 8 udává přehled počtu kurzů, které byly realizovány v roce 2011. Nejvíce kurzů bylo pořádáno pro správní odbor, což odpovídá i investovaným financím. Nejméně kurzů se účastnil živnostenský odbor, kterým rovněž bylo využito nejméně finančních prostředků.



Graf č. 9: Počet účastníků kurzů za rok 2011 dle odborů

Graf č. 9 udává počet účastníků kurzů za rok 2011 dle jednotlivých odborů. Z grafu vyplývá, že nejvíce účastníků bylo ze správního odboru a nejméně z odboru rozvoje města a územního plánování.

V průběhu roku 2011 bylo realizováno 272 vzdělávacích akcí, kterých se dohromady zúčastnilo 1286 účastníků. Průměrná cena jednoho kurzu činila 2 392 Kč.

Během roku 2010 a 2011 byly na MěÚ uskutečněny e-learningové kurzy, které zabezpečovala vzdělávací instituce Rentel, a. s. Tato instituce je akreditována Ministerstvem vnitra ČR a její hlavní činností je poskytování převážně e-learningových kurzů zaměstnancům veřejné správy.

Společnost Rentel učinila nabídku MěÚ v Trutnově na neomezený přístup k e-learningovým kurzům v období 1. 11. 2010 - 28. 2. 2011. Tyto kurzy byly zaměstnancům zpřístupněny na adrese www.akreditovanekurzy.cz. Každý zaměstnanec MěÚ mohl absolvovat neomezený počet kurzů ve stanoveném období. Náklady na toto vzdělávání činily 72 000 Kč, tato částka byla evidována do rozpočtu v 2010. Výstupem z absolvovaného kurzu bylo vydání osvědčení, které bylo zpoplatněno částkou 50Kč/ks.

V rámci tohoto vzdělávání bylo využito 33 vzdělávacích kurzů s 900 účastníky, z čehož největší zájem byl kurz Český jazyk pro úředníky. Pouhé tři kurzy byly absolvovány během roku 2010, zbylých 30 kurzů bylo využito v roce 2011. Někteří zaměstnanci se účastnili až 6 kurzů. Celková cena za tuto nabídku činila 118 350 Kč a průměrná cena za jeden kurz činila 131 Kč. Jmenný seznam kurzů spolu s počtem účastníků je uveden v příloze č. 3.

4.5 Realizace vzdělávacích akcí za rok 2010 a 2011

Z předchozích informací je patrné, že rozpočet na vzdělávání byl v roce 2011 nižší než v roce 2010, a to o 37 000 Kč. I přestože byl stanoven nižší rozpočet, tak v roce 2011 bylo absolvováno o 78 vzdělávacích kurzů více. Ještě větší rozdíl je patrný v počtu proškolených účastníků, který činí 870. Velký podíl na tomto rozdílu mají e-learningové kurzy od společnosti Rentel, při kterých bylo za 2 měsíce proškoleno přibližně 850 účastníků. Pro přehledné porovnání je zde uvedena následující tabulka.

	Rok 2010	**Rok 2011**
Rozpočet	685 000 Kč	648 000 Kč
Počet kurzů	194	272
Počet účastníků	416	1286
Průměrná cena za kurz	2 824 Kč	2 392 Kč

Tabulka č. 2: Komparace roku 2010 a 2011 v oblasti vzdělávání

Z uvedených informací vyplývá, že MěÚ se snaží o snižování nákladů v oblasti vzdělávání, ale není tím snižován počet absolvovaných kurzů ani počet proškolených zaměstnanců. Je zde snaha nacházet takové vzdělávací nabídky, kdy je možnost účasti většího počtu zaměstnanců na konkrétní vzdělávací akci za zvýhodněnou cenu. Snížení je patrné i na průměrné ceně za jeden vzdělávací kurz, která byla v roce 2011 snížena o 432 Kč oproti roku 2010.

Nejnižší náklady jsou na e-learningové vzdělávací kurzy, ty mohou zaměstnanci absolvovat buď přímo v pracovní době, nebo z domova, pokud je zajištěn tento přístup. Není zde potřeba započítat navíc náklady na dopravu a ubytování.

Ke snižování nákladů dochází ze strany MěÚ i tím, že si zvou lektory a školení probíhají v budově MěÚ. Pro příklad byl realizován kurz zaměřený na veřejné zakázky, kde bylo proškoleno 32 účastníků, cena na jednoho účastníka činila 625 Kč. V porovnání cena tohoto kurzu, který nabízí Institut pro veřejnou správu o. p. s. činí 1 100 Kč, zde by však bylo nutné započítat ještě náklady na dopravu popř. ubytování.

V poslední době vzrostla potřeba kurzů zaměřených na „soft skills“ - asertivita a empatie v pracovní praxi, psychologie v přímé praxi s klientem. Tyto kurzy jsou pořádány společností Most k životu o. p. s., které má sídlo v Trutnově. Cena těchto kurzů je 1 980,- za dvoudenní školení, jehož součástí jsou i praktická cvičení.

Veškeré finance na vzdělávání jsou čerpány z každoročně sestavovaného rozpočetu MěÚ, následující kapitola se zabývá dalšími možnostmi získávání financí na oblast vzdělávání.

4.6 Další možnosti získávání financí na oblast vzdělávání

Existují i jiné možnosti, jak získat další finance na vzdělávání zaměstnanců, než pouze využívání stanoveného rozpočtu. Jednou z možností je částečné financování kurzů samotnými zaměstnanci, což není motivující a mohlo by dojít k situaci, kdy by kurzy byly vybírány na základě ceny na úkor kvality a potřebnosti. Financování z vlastních zdrojů přichází v úvahu u kurzů, které nepřímo souvisí s výkonem veřejné správy. Mezi ně je možno zařadit např. jazykové kurzy. Znalost cizího jazyka je očekávána jen u vedoucích pracovníků, běžní pracovníci ÚSC se s cizími jazyky setkávají jen ojediněle. Je možné vidět i v příloze č. 1 a 2, že jazykové kurzy nepatří do kurzů, kterých by se zaměstnanci zúčastnili.

Další možností financování vzdělávání je čerpání dotací z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF), který podporuje aktivity z oblasti zaměstnanosti a lidských zdrojů. Tento fond je součástí Strukturálních fondu EU, které mají za cíl snižovat rozdíly mezi členskými státy

a jejich regiony. Z těchto fondu se finance čerpají v sedmiletých obdobích tzv. programových obdobích. Nynější období je 2007 - 2013, kdy má ČR k dispozici více než 790 mld. Kč.[63]

Pro oblast veřejné správy je možné čerpat z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Řídícím orgánem tohoto programu je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (dále jen MPSV). Tento operační program je složen z pěti prioritních os, kterými jsou:

- adaptibilita,
- aktivní politika trhu práce,
- sociální integrace a rovné příležitosti,
- veřejná správa a veřejné služby,
- mezinárodní spolupráce.

Pro oblast veřejné správy je stěžejní čtvrtá osa veřejná správa a veřejné služby, jejíž cíle jsou např. modernizace VS, řízení a rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání, atd.[64]

Tento MěÚ by mohl zažádat o dotaci zaměřenou na oblast vzdělávání, spadající do oblasti zkvalitnění práce veřejných institucí. Proces žádání o dotace je složitý a zdlouhavý postup, avšak při splnění všech podmínek a získání této dotace by měl MěÚ nemalé finanční prostředky na vzdělávání. K tomu účelu by bylo zapotřebí pracovníka, který by se této oblasti věnoval. Je zde riziko, že dotace by byla větší než by byl MěÚ schopen využít zejména z časových důvodů, zde by byla potřeba dobré organizace vzdělávacích aktivit, aby k této situaci nedošlo.

[63] Strukturální fondy. In: *Portál odboru strukturálních fondů Ministerstva vnitra ČR*[online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: http://www.osf-mvcr.cz/kratce-o-strukturalnich-fondech

[64] OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ): Prioritní osy. In: *Evropský sociální fond v ČR* [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osy

ZÁVĚR

Tato práce poskytne jejím čtenářům základní představu o průběhu vzdělávání v oblasti územní samosprávy. Oblast dalšího vzdělávání je v dnešní době stále aktuálnější a nejedná se jen o veřejnou oblast, ale i soukromé firmy sázejí na vzdělávání a rozvoj svých pracovníků. Správná investice do rozvoje lidských zdrojů se zaměstnavatelům mnohonásobně vrátí ve výkonu pracovních povinností svých zaměstnanců.

V práci je zdůrazněna důležitost personální práce, kdy zejména personalisté mají na starost oblast vzdělávání v dané organizaci. Důležitou roli hraje především výběr pracovníků, kdy hlavně oni jsou zodpovědní za vhodně zvolené zaměstnance z řad uchazečů. Zejména personalisté jsou ti, kteří vedou evidenci vzdělávání, nacházejí vhodné a výhodné nabídky kurzů a mají kompletní přehled o zaměstnancích. Jejich prací je zaměstnance motivovat, hodnotit, ale také kontrolovat.

V posledních letech je kladen velký důraz na rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě. Jedná se zkvalitnění veřejné správy a zde se musí začít od samotných zaměstnanců veřejné správy, kteří zastupují stát v jednání s klienty. Touto problematikou se zabývají i mezinárodní organizace OSN a OECD, které pomáhají jednotlivých státům v realizaci tohoto požadavku.

Oblast vzdělávání úředníků územních samosprávných celků má své vlastní zakotvení v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, kdy je nutné se těchto povinností držet a dle nich i postupovat při plánování vzdělávání zaměstnanců. Této problematice je věnována třetí kapitola. Každý nový zaměstnanec je povinen se účastnit vstupního vzdělávání, všichni stávající pracovníci jsou vázáni průběžným vzdělávání, na které mají vymezeno 18 pracovních dní v průběhu tří let.

Cílem empirické části bylo prostřednictvím analýzy porovnat a zhodnotit investice do vzdělávání na konkrétním MěÚ za rok 2010 a 2011, zjistit jejich využití a následně navrhnout možnosti na získávání dalších financí na oblast vzdělávání. Stanoveného cíle bylo dosaženo a výsledkem dané analýzy bylo zjištěno, že MěÚ sice snižuje náklady na vzdělávání, ale nečiní tak na úkor počtu absolvovaných kurzů a počtu proškolených zaměstnanců. Je zde vidět snaha MěÚ nacházet výhodné nabídky ze stran akreditovaných institucí. Velkou předností jsou e-learningové kurzy, kterých se účastní velké množství zaměstnanců, časová náročnost není příliš vysoká a náklady jsou výrazně nižší než za běžné vzdělávací kurzy. Nevýhodou e-learningových kurzů je, že nedochází k interakci mezi účastníky a lektorem. Každý druh kurzu má své výhody, jsou vzdělávací oblasti, kde je e-learningový kurz dostatečný, např. písemná komunikace ve veřejné správě. Na rozdíl od toho kurzy zaměřené

na soft skills nutně vyžadují přítomnost lektora a praktická cvičení, kde si účastníci osvojí jednotlivé techniky. Pro empirickou část byla použita metoda analýzy a komparace, z důvodu poukázání na množství vynaložených financí, počet absolvovaných kurzů a počet proškolených zaměstnanců během jednoho kalendářního roku. V přílohách je možno se dozvědět, jaké konkrétní kurzy zaměstnanci ÚSC navštěvují.

Dalším výstupem z této práce je uvedení možnosti využívat finance z Evropských strukturálních fondů, které je uvedeno v podkapitole 4. 6., což by přineslo MěÚ značné prostředky na realizaci většího množství vzdělávacích akcí. Tato oblast má ještě značné mezery, ale s vývojem společnosti a reformy veřejné správy je snaha stále zlepšovat kvalitu veřejné správy. Je zde velký potenciál, a to zejména z důvodu zájmu mezinárodních organizací na zlepšení kvality veřejné správy jako celku. Pokud ovšem chceme zdokonalit celek, musíme začít od jednotlivých částí, z kterých se veřejná správa skládá. Vzhledem k tomuto dlouhodobému záměru jsou tu i značné finanční možnosti ze zdrojů EU, především tedy již zmiňované ESF.

Rozsah bakalářské práce nedovoluje více rozebírat mezinárodní požadavky na zefektivnění veřejné správy a ani to nebylo cílem této práce. Avšak v rámci diplomové práce bych se touto problematikou ráda zabývala více.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ÚSC	Územní samosprávný celek
VS	Veřejná správa
OSN	Organizace spojených národů
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ČR	Česká republika
PO	Právnická osoba
FO	Fyzická osoba
EU	Evropská unie
ZOZ	Zkouška odborné způsobilosti
MV	Ministerstvo vnitra
PF	Právnická fakulta
UP	Univerzita Palackého
ESF	Evropský sociální fond
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MěÚ	Městský úřad
o. p. s.	Obecně prospěšná společnost
Kč	Korun českých
mld.	miliarda
a. s.	Akciová společnost

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Graf č. 1: Počet akreditovaných institucí k 31. 12. 2010 na území ČR
Graf č. 2: Počet zaměstnanců MěÚ Trutnov 2010
Graf č. 3: Počet zaměstnanců MěÚ Trutnov 2011
Graf č. 4: Přehled využití financí na vzdělávání v roce 2010 dle odborů
Graf č. 5: Počet kurzů za rok 2010 dle odborů
Graf č. 6: Počet účastníků kurzů za rok 2010 dle odborů
Graf č. 7: Přehled využití financí na vzdělávání v roce 2011 dle odborů
Graf č. 8: Počet kurzů za rok 2011 dle odborů
Graf č. 9: Počet účastníků kurzů za rok 2011 dle odborů
Tabulka č. 2: Základní otázky k plánování vzdělávání
Tabulka č. 2: Komparace roku 2010 a 2011 v oblasti vzdělávání

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

Odborná literatura:

1. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

2. BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky 2*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 80 s. ISBN 80-244-1356-6.

3. BŘEŇ, J. *Základní charakteristika veřejné správy.* 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu Praha, 2011. 83 s. ISBN 978-80-86976-22-8.

4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

5. HENDRYCH, D. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2007. 211 s. ISBN 978-80-7357-248-8.

6. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

7. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky.* 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

9. KUCHARČÍKOVÁ, A. – VODÁK, J.. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

10. LEŠTINSKÁ, V. - VIDLÁKOVÁ, O. – ŠELEŠOVSKÝ, J. – ŠPAČEK, D. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2006. 177 s. ISBN 8021039841.

11. PAVLÁK, M. *Lidské zdroje a fondy EU: Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006. 127 s. ISBN 80-7357-139-0.

12. PETERS-KÜHLINGER, G.; JOHN, F. Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti: využijte svůj potenciál, rozviňte své soft skills a staňte se úspěšnými. 1. Praha: Grada, 2007. 105 s. ISBN 9788024721453.

13. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

14. WRIGHT, G. - NEMEC, J. *Management veřejné správy – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy.* 1.vyd. Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

Legislativa:

1. Česká republika. ZÁKON č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů*. 16. prosince 1992. Dostupné z: http://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html

2. Česká republika. ZÁKON č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 12. dubna 2000. Dostupné z: http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html

3. Česká republika. ZÁKON č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 13. června 2002. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002#par1

4. Česká republika. VYHLÁŠKA č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů*. 28. listopadu 2002. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v511_2002

5. Česká republika. VYHLÁŠKA č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů*. 28. listopadu 2002. Dostupné z: http://www.cws-anb.cz/t.py?t=15&i=108

Internetové zdroje:

1. Abeceda fondů EU 2007-2013. In: *Portál odboru strukturálních fondů Ministerstva vnitra ČR* [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: http://www.osf-mvcr.cz/abeceda-fondu-eu-2007-2013.pdf

2. Katalog vzdělávání 1. pololetí 2012. In: *Akademie veřejné správy, o.p.s.* [online]. [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: http://www.akademie-avs.cz/underwood/download/files/Program_2012_verze_31.1.12.pdf

3. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě.* Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2000 [cit. 2011-11-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_uvod.html#uvod

4. OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ): Prioritní osy. In: *Evropský sociální fond v ČR* [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osy

5. *Projekt „Vytvoření a implementace interaktivního personálního portálu pro potřeby zaměstnanců ve veřejné správě“*. Praha: Ministerstvo vnitra České [online]. 2010 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/portal-lidskych-zdroju.aspx

6. Strukturální fondy. In: *Portál odboru strukturálních fondů Ministerstva vnitra ČR* [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: http://www.osf-mvcr.cz/kratce-o-strukturalnich-fondech

7. TRUTNOV. *Městský úřad Trutnov*: *Základní informace* [online]. [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: http://www.trutnov.cz/mestsky-urad/zakladni-informace

8. *Veřejná správa v České republice.* 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2005 [cit. 2011-11-29]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/vs_vcr.pdf

9. *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.* Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2010 [cit. 2011-11-12]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/soubor/vyr-zpr-2009-pdf.aspx

10. Vzdělávání pro veřejnou správu: Akreditované vzdělávací programy. In: *Právnická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci* [online]. 07. 02. 2011 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: http://www.pf.upol.cz/menu/struktura-pf/centra/centrum-dalsiho-vzdelavani/vzdelavani-pro-verejnou-spravu/

11. *Vzdělávání ve veřejné správě a akreditace vzdělávacích institucí*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2010 [cit. 2010-10-29]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Přehled vzdělávání na MěÚ v Trutnově za rok 2010

Příloha č. 2: Přehled vzdělávání na MěÚ v Trutnově za rok 2011

Příloha č. 3: Přehled e-learningových kurzů od společnosti Rentel, a. s.

Příloha č. 1: Přehled vzdělávání na MěÚ v Trutnově za rok 2010

Název kurzu	Počet účastníků	Cena celkem
ODBOR Kancelář MěÚ		
Administrátor Ginis	2	0
Archivace	1	0
Datové schránky po roce	1	1650
Fenomény ekonomického a krizového managementu	1	0
FKSP a sociální fondy	1	1930
Informační systém ARGIS	1	0
Internet ve státní správě a samosprávě	1	399
Katalog prací a odměňování zaměstnanců ve VS	2	2510
Komplexní pohled na finanční kontrolu	1	1800
Odměňování ve veřejných službách	3	4500
Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě dle ZP	3	4284
Ochrana osobních údajů	2	3000
Ověření způsobilosti na úseku voleb	2	0
Příprava projektů- logicky a jednoduše	1	3115
Roční zúčtování daně ze závislé činnosti	3	4284
Řešení krizových situací a role logistiky	1	0
Seminář k novinkám aplikace PAM	1	1320
Seminář k novinkám aplikace PAM	1	1320
Správa agend VITA	2	2800
Systém Marwel - webové stránky	5	0
Vedeme obecní kroniku	1	0
Vodní zákon č.254/2001 Sb. - velká novela	1	1500
Zabezpečení hospodářských opatření pro krizové stavy	2	0
Zákoník práce	3	9345
24	**42**	**43 757,-**

ODBOR FINANČNÍ		
Daňový řád a jeho dopady na místní poplatky	6	8016
DPH v roce 2010 a novela zákona	1	1000
FKSP a sociální fondy	2	2860
Komplexní pohled na finanční kontrolu	1	1800
Město a pohledávky v praxi	2	2398
Místní poplatky	2	3484
Odměňování ve veřejných službách	1	1500
Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě dle ZP	1	1428
Pokladní služba v praxi a vedení pokladny	1	1370
Praktické příklady účetních postupů	4	5560
Rozpočtová skladba 2011 a transfery	5	6950
Systém Marwel - webové stránky	3	0
Účetnictví příspěvkových subjektů a obcí	2	3180
Účetnictví ÚSC a státu III.	4	5560
Uplatnění DPH v obcích a neziskových organizacích	4	6000

Veřejná podpora ve SF EU a centrální registr	3	4008
Veřejná podpora ve vybraných oblastech	3	6270
VHP - povolování, vyúčtování	1	0
Vše o daňovém řádu v souvislosti s výkonem mí	2	3484
Výherní hrací přístroje	1	1336
Vymáhání daní zákon č.280/2009 Sb.	3	4008
Vymáhání pohledávek na pokutách a místních poplatků	1	0
Zákon o dani z přidané hodnoty - novela	1	1450
Zpracování DP k dani z příjmů měst a obcí	1	2700
24	**55**	**74 362,-**

ODBOR SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, ŠKOLSTVÍ A ZDRAVOTNICTVÍ

Aplikace SŘ na úseku sociální pomoci	4	5200
Attachment a náhradní rodičovství	1	800
Celostátní setkání OSPOD	3	8040
Celostátní setkání OSPOD	4	7560
Dávky sociální péče pro těžce postižené občany	1	1350
Hygienické minimum ve stravovacích službách	1	500
Komunikace kurátorů s adolescenty	1	1200
Komunikace kurátorů s dětmi	2	2400
Komunikační dovednosti, práce s klientem	2	0
Pracovněprávní vztahy a jejich specifikace ve škole	2	2300
Proaktivní zvládání psychické zátěže a stresu	1	1170
Řešení sporů v otázkách výchovy dětí a rodinného styku	3	3690
Sociální prací proti chudobě a sociálnímu vyloučení	1	1200
Sociálně právní ochrana dětí	3	3600
Sociální služby-řízení, financování a organizace	3	3450
Systém Marwel - webové stránky	3	0
Trestní odpovědnost pedagogů v praxi	2	2300
Zákon o pomoci v hmotné nouzi	1	1800
Zákon o pomoci v hmotné nouzi	1	1800
Zdravá komunikace	3	0
20	**42**	**48 360,-**

ODBOR MAJETKOVÝ

Jak správně postupovat při nájmu a prodeji nemovitostí	4	7200
Listiny o nemovitostech - zápis do KN	1	2290
Nájem bytů a nebytových prostor	2	3060
Obec a správa pozemních komunikací	1	1350
Problémy užívání veřejných prostranství a veřejných cest	1	1290
Prodej a nájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor	3	5400
Převody nemovitostí	1	2390
Systém Marwel - webové stránky	4	0
Věcná břemena a jejich oceňování	2	2800
9	**19**	**25 780,-**

ODBOR ROZVOJE MĚSTA A ÚZEMNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Bezp. provozování dětshých hřišť a sportovišť	1	500
Kurz polského jazyka	1	1200
Obnova památek 2010	1	1490
Seminář CAGI-ÚP-GIS	2	1900
Stavební dozor v praxi	3	4470
Systém Marwel - webové stránky	2	0
Územní plánování podle stavebního zákona	4	7968
Veřejné zakázky v roce	1	1800
Vstupní vzdělávání	1	900
9	**16**	**20 228,-**

ODBOR VÝSTAVBY

Cesty na cizích pozemcích	1	1400
Detaily otvorových výplní historických staveb	1	1390
Obec a správa pozemních komunikací	3	4050
Obnova památek 2010	2	3080
Obnovitelné zdroje energie a jejich povolování	3	0
Památková péče	1	3115
Památková péče a muzea lidových staveb	1	200
Přestupkové řízení	2	3650
Přestupkové řízení	1	1590
Přestupky a správní delikty v rámci stavebního zákona	2	2600
Přestupky a správní delikty dle stavebního zákona	2	2700
Správní řád ve stavebním řízení	2	2900
Správní řízení o pozemní komunikaci	1	1400
Správní úřady 2010	1	900
SPŘ a zákon o pozemních komunikacích	2	1700
Stavební zákon ve vazbě na správní řád	2	3984
Stavební dozor a zvláštní pravomoci stavebního úřadu	2	3650
Stavební právo-aktuality, změny a praxe	2	2900
Stavební řád	2	3816
Stavební řád, povolování, užívání a odstraňování staveb	2	3650
Stavební zákon - stavební řád a územní řízení	3	13770
Stavební zákon a prováděcí předpisy	2	2900
Stavební zákon a prováděcí předpisy	2	1900
Stavební zákon č.183/2006 Sb.	2	2400
Stavební zákon-stavební řád	2	3816
Systém Marwel - webové stránky	3	0
Územní rozhodování podle stavebního zákona	2	2700
Veřejné cesty na soukromých pozemcích	3	5976
Veřejnoprávní smlouvy ve výstavbě	2	5000
Vstupní vzdělávání	1	900
Vstupní vzdělávání	1	900
ZOZ - silniční hospodářství a doprava	1	12850
ZOZ - stavební řád a vyvlastnění	1	23458
ZOZ -stavební řád a vyvlastnění	1	20500
34	**61**	**145 745,-**

ODBOR ŽIVNOSTENSKÉHO ÚŘADU

Problematika živnostenského zákona	3	0
Přestupky a správní delikty při správě ŽP	2	3200
Systém Marwel - webové stránky	2	0
Školení pro zaměstnance živnostenských úřadů	3	0
Živnostenská kontrola krok za krokem	1	1490
Vstupní vzdělávání	1	900
ZOZ - živnostenské podnikání	1	20500
7	**13**	**26 090,-**

ODBOR ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Aktuální problémy odpadového hospodářství	1	3700
Aplikace lesního zákona v souvislosti se SŘ	3	3600
Aplikace zákona o ochraně přírody a krajiny	2	2400
Datové schránky	1	131
Implementace Inspire pro ORP	1	0
Nakládání se sedimenty z vodních toků a nádrží	2	800
Novela vodního zákona	4	0
Obec a povolování kácení mimolesních dřevin	3	4050
Obnovitelné zdroje energie a jejich povolování	2	0
Ochrana rorýsů a netopýrů	1	0
OvzdusiSQL - uživatelský seminář	2	0
Používání sedimentů na zemědělské půdě	1	1440
Povinnosti obcí ke státním orgánům z hlediska VH	1	300
Pracovní seminář - lesní zákon	1	0
Pracovní seminář - státní správa na úseku myslivosti	2	0
Pracovní seminář - vodoprávní úřad	6	0
Problémové otázky legislativy odpadového hospodářství	1	1800
Roční seminář pro vodoprávní úřady	1	0
Schválená euronovela zákona o odpadech	1	1740
Správní řád e-learning	6	786
Stavební a demoliční odpady	1	1520
Stavební zákon ve vazbě na správní řád	1	1908
Systém Marwel - webové stránky	3	0
Velká novela vodního zákona	1	2290
Vodní zákon - velká novela	2	4580
Vodní zákon č.254/2001 Sb. - velká novela	2	3000
26	**52**	**34 045,-**

ODBOR SPRÁVNÍ

Analýza dopravních nehod	3	1800
Asertivita v pracovních situacích	1	2500
Drogy v dopravě	3	4050
Efektivní vymáhání	1	1990
Evidence obyvatel a rušení trvalého pobytu	2	2700
Evidence obyvatel	2	3300
Evidence obyvatel a rodná čísla v praxi	4	5280
Informační systém Centrální registr řidičů	1	0
Informační systém Centrální registr řidičů	3	0

Jak napadnout veřejnou zakázku	1	2190
Kurz polského jazyka	4	4800
Občanské průkazy a cestovní doklady aktuálně	2	3300
Právní aspekty účelových komunikací	2	2600
Právní problematika hluku	1	2090
Problémy užívání veřejných prostranství a veřejných cest	1	1290
Projednávání přestupků a jiných správních deliktů	10	2000
Přestupkové řízení	2	2980
Přestupkové řízení	1	1590
Přestupkové řízení	2	3180
Přestupkové řízení	1	1300
Přestupkové řízení v agendě OP a CD	1	1600
Přestupkové řízení ve vazbě na správnířád	2	2800
Registr vozidel a správní řád	4	6800
Rodinné právo a matriky	3	3200
Schvalování technická způsobilost vozidel	2	2600
Správní řád - správní řízení	1	3733
Správní řád e-learning	39	5109
Systém Marwel - webové stránky	3	0
Veřejné zakázky, judikatura a rozhodovací praxe ÚOHS	1	240
Veřejná podpora ve vybraných oblastech	1	2090
Vyřizování stížností a petic	1	1800
Zadání veřejných zakázek	1	2390
Zadávání veřejných zakázek	1	2190
Zákoník práce	1	3115
Zpracování osobních údajů a jejich ochrana ve VS	2	2700
Vstupní vzdělávání	1	900
Vstupní vzdělávání	1	900
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	1	131
ZOZ - přestupky v silniční dopravě	1	14675
ZOZ - přestupky v silniční dopravě	1	8850
ZOZ - přestupky v silniční dopravě	1	14675
41	**116**	**129 438,-**

Příloha č. 2: Přehled vzdělávání na MěÚ v Trutnově za rok 2011

Název kurzu	Počet účastníků	Cena celkem
ODBOR Kancelář MěÚ		
Asertivita a empatie v pracovní praxi	1	1980
Asertivita a jednání s problémovým klientem	13	1703
Český jazyk pro úředníky	14	1834
Daňový řád	1	131
Datové schránky rok druhý	1	1950
Evropská unie	1	131
Jednání v krizových situacích	1	131
Komunikační dovednosti úředníka	1	131
Malá důchodová reforma 2011	1	1790
Novela právní úpravy v oblasti utajovaných informací	1	960
Novela zákona o archivaci a spisových služba 2011	1	1590
Obec a zákon	1	131
Obecní zpravodaj a radniční noviny	1	1700
OZ v elektrotechnice dle vyhlášky č. 50/1978 Sb.	2	1970
Povodně a ochrana před nimi v ČR	2	2400
Právní minimum ve VS	5	655
Prezentace-MS Office 2003	2	262
Prezentace-MS Office 2007	3	393
Prezentační dovednosti úředníka	1	131
Problematika monitoringu práce zaměstnanců	1	990
Seminář k novinkám aplikace PAM	2	2640
Seminář k novinkám VEMA	1	1320
Správní řád	4	524
Syndrom vyhoření	1	131
Školení řidičů	17	2227
Školení řidičů	3	450
Tabulkový procesor-MS Office 2003	3	393
Tabulkový procesor-MS Ofiice 2007	1	131
Timemanagement a stresmanagement	12	1572
Typologie osobnosti	1	131
Úprava písemností dle ČSN 016910	16	2096
Uživatelské školení SW CSQ	28	0
Veřejné zakázky a jejich zadávání	4	2500
Vidimace a legalizace - seminář	1	1500
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	5	655
Základní registry - I.	1	0
Základy společenského chování	7	917
Základy společenského chování	3	393
Zákon o přestupcích a jeho aplikace ve VS	3	393
Zákoník práce - velká novela od 1. 1. 2012	3	5370
Změny v soc. a zdr. pojištění v roce 2011	2	3180
Zpracování textu - MS Office 2003	3	393

Zpracování textu - MS Office 2007	1	131
43	**173**	**48 010,-**

ODBOR FINANČNÍ

Aktuální otázky veřejné podpory	2	480
Český jazyk pro úředníky	15	1965
Daňové aktuality	1	1800
Daňový řád	8	1048
DPH u veřejnoprávních a neziskových subjektů	1	1500
DPH v konkrétních případech 2011	1	0
DPH v podmínkách ÚSC	3	4170
Poplatek za komunální odpad	1	1800
Praktické aspekty veřejné podpory	3	6570
Právní minimum ve VS	15	1965
Pravomoc a působnost obcí v oblasti	2	2030
Regulace účetnictví a účetní metody v roce 2012	4	6000
Správa místních poplatků ve vzorech	4	7300
Školení řidičů	3	393
Školení řidičů	1	200
Tabulkový procesor-MS Office 2003	6	786
Účetní odpisy dle ČSÚ č. 708	4	3840
Uplatňování DPH v obcích	1	1450
Úprava písemností dle ČSN 016910	15	1965
Uživatelské školení SW CSQ	10	0
Veřejné zakázky a jejich zadávání	2	1250
Výherní hrací přístroje	1	1336
Vyhodnocení aplikace daň. řádu na správu místních poplatků	2	3650
Výkon správy míst. poplatků	3	4800
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	2	262
Vzory rozhodnutí pro výkon správy místních poplatků	1	1430
Zpracování textu - MS Office 2003	14	1834
27	**125**	**59 824,-**

ODBOR SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, ŠKOLSTVÍ A ZDRAVOTNICTVÍ

Aplikace viktimologie	1	1300
Celostátní setkání orgánů soc.práv. ochrany dětí	3	5670
Český jazyk pro úředníky	36	4716
Děti vězněných rodičů	3	0
Efektivní zvládání konfliktů	1	0
Kazuistický seminář - sdílení dobré praxe při	2	0
Krajská konference hromad. stravování	1	0
Legislativní aspekty drogové problematiky	3	0
Metodicko-pracovní setkání OSPOD	2	0
Odměňování ve školách a škol.zař. v roce 2011	2	2300
OSŘ z pohledu sociálně-právní ochrany dětí	3	4170
Profesní role sociálního pracovníka	1	1800
Rizikoví rodiče a rizikové děti	2	2800

Rozvoj sociálně psychologických kompetencí	3	0
Řešení finanční situace předlužených klientů	2	3000
Řešení případových studií	1	2364
Sdílení dobré praxe při výkonu sociální práce	1	0
Sdílení dobré praxe při výkonu sociální práce	2	0
Sociálně právní ochrana dětí	2	4000
Sociálně právní ochrana dětí	3	0
Sociálně-právní ochrana dětí v právu a v praxi	3	6000
Sociálně-právní ochrana dětí v praxi	3	4350
Sociální práce v SPOD	4	5360
Sociální šetření - aktuality a praxe	4	5400
Sociální šetření v rodině	5	6950
Střídavá výchova v praxi OSPOD	2	2900
Školení řidičů	22	2882
Školení řidičů	2	400
Trestní odpovědnost mládeže	2	3200
Úprava písemností dle ČSN 016910	35	4585
Úvod do problematiky řešení konfliktů a vyjed	1	1030
Uživatelské školení SW CSQ	9	0
Veřejné zakázky a jejich zadávání	2	1250
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	2	262
Zákon o pomoci	5	9000
Zákon o sociálních službách	2	2800
Zast. před soudem ve věcech	1	1800
37	**178**	**90 289,-**

ODBOR MAJETKOVÝ

Asertivita a empatie v pracovní praxi	4	7920
Český jazyk pro úředníky	13	1703
Inventarizace - aplikace nových povinností	2	3000
Inventarizace majetku a závazků ÚSC, PO, DSO	2	3000
Jak postupovat při nájmu a prodeji nemovitost	4	7200
Katastr nemovitostí	1	2390
Katastr nemovitostí ČR	2	262
Listiny o nemovitostech - zápis do KN	2	4780
Majetek obcí, reálná cena, odpisování	2	3000
Obec a zákon	4	524
Ochrana osobních údajů vč. judikatury	3	6000
Právní minimum ve VS	5	655
Právní vztahy k nemovitostem I. část	2	2800
Právní vztahy k nemovitostem II. část	2	2800
Prezentace-MS Office 2003	2	262
Psychologie v přímé praxi s klientem	4	7920
Školení řidičů	6	786
Tabulkový procesor-MS Office 2003	5	655
Úprava písemností dle ČSN 016910	14	1834
Uživatelské školení SW CSQ	10	0
Veřejné cesty na soukromých pozemcích	2	3984
Veřejné zakázky a jejich zadávání - změny 2011	4	2500

Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	3	393
Zpracování textu - MS Office 2003	3	393
24	**101**	**64 761,-**

ODBOR ROZVOJE MĚSTA A ÚZEMNÍHO PLÁNOVÁNÍ

18. celostostatní konference územního plánování	3	2700
Bezpečnost provozování dětských hřišť a sportovišť	1	500
Český jazyk pro úředníky	11	1441
Investorsko-inženýrská činnost a realizace staveb	3	4050
Koordinátor BOZP na staveništi	1	15300
Modelování a prognóza dopravy	2	600
Plánování v krajině 2011	3	0
Smlouvy ve výstavbě	2	2800
Stavební dozor v praxi	3	4470
Střechy - fasády - izolace 2011	2	600
Školení řidičů	10	1310
Úprava písemností dle ČSN 016910	11	1441
Uživatelské školení SW CSQ	8	0
Veřejné zakázky a jejich zadávání - změny 2011	7	4375
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	1	131
Zateplení historických budov - nové trendy, rizika	1	500
16	**69**	**40 218,-**

ODBOR VÝSTAVBY

Český jazyk pro úředníky	19	2489
Hydrofobizace stavebních památek	1	500
Jak postupovat při využití suterénů historických bud	1	1390
Obec a zákon	1	131
Obnova památek 2011	1	1690
Opatření obecné povahy	1	2290
Problematika územního rozhodování	2	2640
Problematika územního rozhodování	2	2640
Přestupkové řízení - vybrané postupy	1	1490
Rušivé osvětlení, vliv na objekty bydlení	2	1200
Seminář k zavádění RÚIAN	1	0
Současná praxe a možnosti stav. úprav historických budov	2	0
Správní řád	2	262
Státní správa na úseku pozemních komunikací	1	1400
Stavební prevence	4	0
Stavební řád a zvláštní pravomoci stavebního úřadu	2	2640
Stavební zákon	2	3000
Stavební zákon - územní řízení a stav. řád	2	2580
Školení řidičů	17	2227
Taxislužba a příležitostná osobní doprava	1	1350
Úprava písemností dle ČSN 016910	19	2489
Územní rozhodování	2	3300
Uživatelské školení SW CSQ	8	0
Veřejné cesty na soukromých pozemcích II	2	3984
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	3	393

Zákon o pozemních komunikacích a prováděcí vyhláška	2	2900
Zákon o pozemních komunikacích	2	3000
Zákon o přestupcích a jeho aplikace ve VS	10	1310
Zákon o státní památkové péči	1	1390
Zateplení historických budov - nové trendy, rizika	1	500
ZOZ - stavební řád a vyvlastnění	1	30712
ZOZ ZČ - při správ. rozh. a dozor. činnosti v SH	1	12020
ZOZ ZČ - stavební řád a vyvlastnění	1	14812
33	**118**	**106 729,-**

ODBOR ŽIVNOSTENSKÉHO ÚŘADU

Aktuální informace o živnostenském zákonu	3	0
Asertivita a empatie v pracovní praxi	3	5940
Asertivita a jednání s problémovým klientem	12	1572
Český jazyk pro úředníky	12	1572
Kontrolní činnost živnostenských úřadů	8	5200
Novela živnostenského zákona	3	0
Psychologie v přímé praxi s klientem	3	5940
Školení řidičů	7	917
Úprava písemností dle ČSN 016910	12	1572
Uživatelské školení SW CSQ	3	0
Veřejné zakázky a jejich zadávání - změny 2011	1	625
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	3	393
Zákon o přestupcích a jeho aplikace ve VS	12	1572
Živnostenský zákon po novele	11	1441
Živnostenský zákon v praxi	4	5600
15	**97**	**32 344,-**

ODBOR ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Aleje podél silnic	2	1700
Český jazyk pro úředníky	8	1048
ČOV pro objekty v horách	2	2000
Environmentální minimum	3	393
Invazní druhy rostlin v naší přírodě	3	0
Kácení, posuzování a ochrana dřevin	1	0
Krajinářské úpravy historických měst a jejich	1	0
Malé vodní nádrže	1	1200
Novela vyhlášky -nakládání se závadnými vodami	2	3180
Odborná, informační a datová podpora AOPK ČR	1	0
OvzdusiSQL - uživatelský seminář	1	0
Plánování v krajině 2011	2	0
Pracovní seminář pracovníků státní správy myslivosti	3	0
Pracovní seminář vodoprávních úřadů	4	0
Pracovní setkání vodoprávních úřadů	1	0
Právní minimum ve VS	6	786
Prezentační dovednosti úředníka	1	131
Program jednání k ISPOP	1	0
Rozhodovací procesy ve státní správě lesů	2	1500
Seminář k problematice vodoprávních úřadů	5	0

Seminář pro pracovníky výkonu státní správy lesů	3	0
Seminář pro vodoprávní úřady	1	0
Spol.setkání obcí na úseku odpadového hospodářství	1	0
Spr.řád a jeho aplikace v řízení o přestup.	4	5200
Školení řidičů	12	1572
Úprava písemností dle ČSN 016910	4	524
Uživatelské školení SW CSQ	10	0
Výkon státní správy na úseku odpadového hospodářství	1	0
Výkon státní správy na úseku státní správy lesů, myslivosti	2	0
Vypouštění odpadních vod v 21. století	2	3600
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	2	262
Zákon o přestupcích a jeho aplikace ve VS	10	1310
ZOZ ZČ - na úseku zemědělství	1	8870
33	**103**	**33 276,-**

ODBOR SPRÁVNÍ

Aktuální otázky veřejné podpory	1	240
Aktuální změny při vedení evidence obyvatel	2	3000
Asertivita a empatie v pracovní praxi	14	27720
Český jazyk pro úředníky	41	5371
Daňový řád	3	393
Datové schránky	24	3144
Datové schránky rok druhý	2	3900
Digitální tachograf	2	0
Doručování ve správním řízení a jeho elektronizace	1	1450
Investorsko-inženýrská činnost a realizace staveb	1	1350
Judikatura a její význam při správním rozhodování	3	4200
Kamerové systémy	1	1430
Katastr nemovitostí v roce 2012	1	1700
Matriční praxe s cizím prvkem	3	6000
Obce a opatrovnictví	2	2780
Obec a správa komunikací	1	1450
Obec a zákon	2	262
Obsluha AIS STK	1	0
Oceňování věcných břemen	1	1300
Ochrana pokojného stavu	1	1590
Právní minimum ve VS	38	4978
Právní předpisy obcí	1	1570
Průběžné vzdělávání pro zkušební komisaře	2	5622
Přestupkové řízení - vybrané postupy	1	1490
Přestupkové řízení - vybrané postupy	2	3180
Přestupky podle zákona o zbraních	1	850
Přestupky proti bezpečnosti a plynulosti provozu	2	2640
Psychologie v přímé praxi s klientem	17	33660
Registr silničních vozidel	2	2860
Registr silničních vozidel - aktuality	4	5560
Smlouvy ve výstavbě	1	1400
Správní řízení k probl.břešení nebez.bzávad u vozidel	2	2800

Správní řád	2	262
Správní řízení na úseku matrik	3	3960
Školení řidičů	22	2882
Úprava písemností dle ČSN 016910	41	5371
Uživatelské školení SW CSQ	26	0
Veřejné cesty na soukromých pozemcích	1	1992
Veřejné zakázky a jejich zadávání	1	1900
Veřejné zakázky a jejich zadávání změny 2011	4	2500
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	5	655
Zákon o přestupcích a jeho aplikace ve VS	34	4454
ZOZ ZČ - na úseku OP a CD	1	5740
ZOZ ZČ - přestupky v silniční dopravě	2	11480
44	**322**	**175 086,-**

Příloha č. 3: Přehled e-learningových kurzů od společnosti Rentel, a. s.

Název kurzu	Počet účastníků
Český jazyk pro úředníky	169
Úprava písemností dle ČSN 016910	167
Školení řidičů	112
Právní minimum ve VS	63
Zákon o přestupcích a jeho aplikace ve VS	58
Školení vedoucích zaměstnanců o BOZP	45
Školení vedoucích zaměstnanců o požární ochraně	49
Správní řád	45
Asertivita a jednání s problémovým klientem	25
Datové schránky	24
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	23
Zpracování textu - MS Office 2003	19
Tabulkový procesor-MS Office 2003	14
Daňový řád	12
Timemanagement a stresmanagement	12
Živnostenský zákon po novele	11
Správní řád	8
Obec a zákon	8
Základy společenského chování	7
Prezentace-MS Office 2007	4
Prezentace-MS Office 2003	4
Vzdělávání vedoucích úředníků - obecná část	4
Environmentální minimum	3
Základy společenského chování	3
Prezentační dovednosti úředníka	2
Katastr nemovitostí ČR	2
Datové schránky	1
Evropská unie	1
Typologie osobnosti	1
Komunikační dovednosti úředníka	1
Jednání v krizových situacích	1
Tabulkový procesor-MS Office 2007	1
Zpracování textu - MS Office 2007	1
CELKEM	**900**

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Klára Mikelová
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Ing. Alena Opletalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2012

Název práce:	Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků
Název v angličtině:	Education of municipality employees
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá vzděláváním úředníků územních samosprávných celků. Je zde popsána důležitost rozvoje lidských zdrojů, dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků. Dále popisuje povinnost nových a stávajících zaměstnanců územní samosprávy v oblasti vzdělávání. Cílem práce bylo porovnat absolvované vzdělávání za rok 2010 a 2011 na Městském úřadě v Trutnově a jeho následná komparace spolu s dalšími možnostmi financování oblasti vzdělávání.
Klíčová slova:	Řízení lidských zdrojů, vzdělávání, veřejná správa, územní samosprávné celky, zaměstnanec veřejné správy, financování
Anotace v angličtině:	The Bachelor thesis deals with the education of municipality employees. It describes the importance of human resource development, continuing education and staff development. It also describes the obligation of new and existing local municipality employees in the field of education. The aim was to compare the completed education for year 2010 and 2011 at the Municipal office in Trutnov and its subsequent comparison with other options of financing education.
Klíčová slova v angličtině:	Human resource management, education, public administration, local governments, civil servants, funding
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1: Přehled vzdělávání na MěÚ v Trutnově za rok 2010 Příloha č. 2: Přehled vzdělávání na MěÚ v Trutnově za rok 2011 Příloha č. 3: Přehled e-learningových kurzů od společnosti Rentel, a. s.
Rozsah práce:	52 s.
Jazyk práce:	český jazyk